



**SKRIPSI**

**IDENTIFIKASI *CRITICAL SUCCESS FACTORS*  
PENGELOLAAN DISTRIBUSI RETAIL ENERGI LISTRIK  
DI PLN UNIT LAYANAN SALATIGA**

**WAHYU NUGRAHENI**

**NRP. 09111440000019**

**DOSEN PEMBIMBING:**

**NUGROHO PRIYO NEGORO, S.E., S.T., M.T.**

**DOSEN KO-PEMBIMBING:**

**MOHAMMAD SYAFI'I, S.T., M.T**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS**

**FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI**

**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**SURABAYA**

**2018**





**SKRIPSI**

**IDENTIFIKASI *CRITICAL SUCCESS FACTORS*  
PENGELOLAAN DISTRIBUSI RETAIL ENERGI LISTRIK  
DI PLN UNIT LAYANAN SALATIGA**

**WAHYU NUGRAHENI**

**NRP. 09111440000019**

**DOSEN PEMBIMBING:**

**NUGROHO PRIYO NEGORO, S.E., S.T., M.T.**

**DOSEN KO-PEMBIMBING:**

**MOHAMMAD SYAFF'I, S.T., M.T**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS**

**FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI**

**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**SURABAYA**

**2018**





**SKRIPSI**

***IDENTIFICATION OF CRITICAL SUCCESS FACTORS  
ON ELECTRICITY DISTRIBUTION RETAIL MANAGEMENT  
IN PLN UNIT LAYANAN SALATIGA***

**WAHYU NUGRAHENI**

**NRP. 09111440000019**

**SUPERVISOR:**

**NUGROHO PRIYO NEGORO, S.E., S.T., M.T.**

**CO-SUPERVISOR:**

**MOHAMMAD SYAFI'I, S.T., M.T**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS**

**FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI**

**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**SURABAYA**

**2018**





**LEMBAR PENGESAHAN**

**IDENTIFIKASI *CRITICAL SUCCESS FACTORS*  
PENGELOLAAN DISTRIBUSI RETAIL ENERGI LISTRIK  
DI PLN UNIT LAYANAN SALATIGA**

Oleh :

Wahyu Nugraheni  
NRP 091114400000019

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh  
Gelara Sarjana Manajemen**

**Pada**

**Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis  
Departemen Manajemen Bisnis  
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**


**Tanggal Ujian : 9 Januari 2018**

**Disetujui Oleh :  
Dosen Pembimbing Skripsi**

**Pembimbing**

  
  
**Nugroho Priyo Negoro, S.E., S.T., M.T.**  
**NIP. 197607012003121002**

**Ko-Pembimbing**

  
**Mohammad Syafi'i, S.T., M.T.**

*Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.*

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis.*



**IDENTIFIKASI *CRITICAL SUCCESS FACTORS*  
PENGELOLAAN DISTRIBUSI RETAIL ENERGI LISTRIK  
DI PLN UNIT LAYANAN SALATIGA**

**ABSTRAK**

Energi listrik merupakan salah satu kebutuhan manusia yang sangat penting dan tidak dapat ditinggalkan dari kehidupan sehari-hari. PT PLN Persero memenuhi 78 persen kebutuhan listrik di seluruh Indonesia, sisanya sebanyak 22 persen dipenuhi oleh pihak swasta. Saat ini, PT PLN Persero mengadakan *pilot project* distribusi retail energi listrik yang disebut *service point*. Hasil yang diharapkan dari *pilot project* adalah untuk mendapatkan bentuk layanan distribusi retail energi listrik terbaik yang berarti menjamin kepuasan konsumen dan mendukung kinerja yang efisien bagi PLN. Penerapan *service point* di PLN Unit Layanan Salatiga merupakan satu-satunya proyek percontohan yang berhasil dan masih diterapkan hingga saat ini. Namun, selama lima tahun berjalan belum ada evaluasi yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan *service point* tersebut. Oleh karena itu, perlu diketahui *critical success factors* (CSF) dan evaluasi dari pelaksanaan *service point*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dimana dalam menentukan CFS memerlukan pembobotan oleh *expert* untuk menilai *success factor* (SF) yang telah dikelompokkan menjadi empat perspektif *balanced scorecard* (BSC). Hasil penelitian menggunakan metode AHP menunjukkan CSF dengan prioritas tertinggi berdasarkan masing-masing perspektif adalah beban kerja pegawai pada perspektif *learning and growth*, pengawasan pelanggan pada perspektif *customer*, pengawasan teknis pada perspektif *internal business process*, dan rencana kerja anggaran perusahaan pada perspektif *financial*. Sedangkan hasil evaluasi menunjukkan bahwa sebagian besar CSF belum terlaksana dengan baik dan memerlukan perbaikan. Hal tersebut didasarkan pada pengelompokan CSF ke dalam *traffic light* dimana sebanyak 12 CSF perlu mendapatkan perbaikan, serta hasil nilai GAP sebanyak 10 CSF masih bernilai negatif.

**Kata kunci :** *analytical hierarchy process, balanced scorecard, critical success factor, service point*

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

**IDENTIFICATION OF CRITICAL SUCCESS FACTORS  
ON ELECTRICITY DISTRIBUTION RETAIL MANAGEMENT  
IN PLN UNIT LAYANAN SALATIGA**

**ABSTRACT**

*Electrical energy is one of the most important human needs and can not be abandoned from everyday life. PT PLN Persero meets 78 percent of Indonesia's total electricity needs, while the remaining 22 percent is covered by private parties. Currently, PT PLN Persero holds a electricity distribution pilot project called service point. The expected result of the pilot project is to obtain the best retail electrical energy distribution service which means to ensure customer satisfaction and support efficient performance for PLN. The implementation of service point at PLN Unit Layanan Salatiga is the only successful pilot project and still implemented until now. However, during the five years running, there is no evaluation to find out how successful the service point is. Therefore, to be able to conduct an evaluation, the critical success factors (CSF) from service point must be known. The method used in this research is Analytical Hierarchy Process (AHP) to assess success factor (SF) which have been grouped into four perspective balanced scorecard (BSC). The result of this research shows that CSF of service point based on every perspective are the workload of employees in learning and growth perspective, customer supervision in customer perspective, technical supervision in internal business process perspective, and budgeting in financial perspective. The evaluation results show that most of the CSF has not been implemented properly and require improvement. It is based on traffic light grouping that 12 CSF needs to get improvement and the GAP value of 10 CSF are negative.*

***Keywords: analytical hieararchy process, balanced scorecard, critical success factor, service point***

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis haturkan kepada hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena oleh karena berkat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “Identifikasi *Critical Success Factor* Pengelolaan Distribusi Energi Listrik di PLN Unit Layanan Salatiga” ini dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang ada.

Skripsi ini sendiri disusun untuk memenuhi syarat gelar sarjana pada departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis Manajemen dan Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Dalam prosesnya, penulis mengalami serangkaian proses yang tidak akan bisa penulis lewati tanpa bantuan dari pihak-pihak lain. Pada kesempatan ini, penulis ingin berterimakasih kepada pihak-pihak yang membantu penyelesaian skripsi ini sebagai berikut:

1. Bapak Dr. Imam Baihaqi S.T., M. Sc. selaku Kepala Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah membimbing penulis dari awal berada di Departemen Manajemen Bisnis ITS hingga saat ini.
2. Bapak Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T. selaku Sekretaris Departemen Manajemen Bisnis ITS sekaligus dosen pembimbing penulis yang telah memberikan masukan, bimbingan, kritik dan saran serta memberikan motivasi kepada penulis.
3. Bapak Mohammad Syafi'i, S.T., M.T selaku dosen ko-pembimbing penulis yang telah memberikan pengalaman untuk mengetahui aktivitas bisnis di PLN UL Salatiga serta bimbingan, kritik dan motivasi yang telah diberikan selama proses pengerjaan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen tim pengajar dan seluruh karyawan Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah banyak memberikan pembelajaran selama kuliah dan selama penyelesaian skripsi ini.
5. Mba Reni, Mba Nur dan pegawai PLN Unit Layanan Salatiga lainnya yang telah bersedia membantu penulis dalam proses pengambilan data untuk penelitian ini.

6. Kedua orang tua dan keluarga penulis, Ibu Dini Handayani, Bapak Sunarso, Laras Handayani, Bakoh Wijanarko, Tante Endah Prihatin dan Om Pandu yang selalu memberikan dukungan, nasihat, dan semangat.
7. Sahabat-sahabat penulis, Fathditya Falaqi, Rizqi Sofyan Rizal, Rane Lida Agustin, Erlin Damayanti, Bondan Prayogo dan Handoyo Dahat yang selalu menemani penulis saat melakukan penelitian di PLN Unit Layanan Salatiga.
8. Keluarga besar HIMANJA dan Ganesha Operation, Oriza Dewi, Lidya Dwi Vega, Intan Pravitasari, Renda Shafira Gatti, Dzuriah Melinda Syams, Yohana Dian Puspitasari, Nisrin Arieza dan Yasir Huwaydi yang selalu memberikan dukungan, motivasi dan menemani penulis selama perkuliahan ini.
9. Bapak Bustanul Arifin, Bapak Berto Mulia Wibawa dan Ibu Janti Gunawan selaku dosen pengurus Laboratorium *Entrepreneurship and Small Medium Enterprises* (ESME) serta asisten laboratorium ESME yang telah banyak memberikan wawasan dan pengalaman berharga selama menjalani masa perkuliahan ini.
10. Teman-teman G-Qusent yang selalu setia menemani dan menyemangati penulis selama proses kuliah ini berlangsung, mulai dari proses pengkaderan hingga proses pelepasan.
11. Teman-teman Keluarga Mahasiswa Manajemen Bisnis ITS yang senantiasa mendampingi, memberikan semangat, pengetahuan, pengalaman, dan dukungan kepada penulis.
12. Kos Zidni dan Kos Umi yang menjadi bukti perjuangan penulis dalam masa kuliah selama tiga setengah tahun hingga akhirnya bisa menyelesaikan penelitian ini.
13. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu-persatu atas segala sumbangsih ilmu pengetahuan dan pengalaman yang telah membantu proses penyusunan penelitian.

Penulis sangat mengharapkan adanya masukan untuk penyempurnaan skripsi ini. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat konstruktif sangat ditunggu oleh penulis demi pengembangan diri maupun pengembangan keilmuan dari skripsi ini. Penulis mengharapkan skripsi ini dapat berguna demi menambah pengetahuan pembaca, serta mampu menjadi referensi bagi PLN Pusat dalam menjalankan proses bisnisnya.

Surabaya, 16 Januari 2018

Penulis



*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| LEMBAR PENGESAHAN .....                                 | i    |
| ABSTRAK .....   | iii  |
| ABSTRACT .....  | v    |
| KATA PENGANTAR .....                                    | vii  |
| DAFTAR ISI .....  | xi   |
| DAFTAR TABEL .....                                      | xv   |
| DAFTAR GAMBAR .....                                     | xvii |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                                   | xix  |
| BAB I PENDAHULUAN .....                                 | 1    |
| 1.1 Latar Belakang .....                                | 1    |
| 1.2 Perumusan Masalah .....                             | 4    |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                             | 5    |
| 1.4 Manfaat Penulisan .....                             | 5    |
| 1.4.1 Manfaat Praktis .....                             | 5    |
| 1.4.2 Manfaat Keilmuan .....                            | 5    |
| 1.5 Ruang Lingkup .....                                 | 5    |
| 1.5.1 Batasan .....                                     | 5    |
| 1.5.2 Asumsi .....                                      | 6    |
| 1.6 Sistematika Penulisan .....                         | 6    |
| BAB II LANDASAN TEORI .....                             | 9    |
| 2.1 <i>Distribution Franchise</i> .....                 | 9    |
| 2.2 Sistem Distribusi Tenaga Listrik di Indonesia ..... | 10   |
| 2.3 <i>Critical Success Factors</i> .....               | 12   |
| 2.4 <i>Balanced Scorecard</i> .....                     | 12   |
| 2.5 <i>Analytic Hierarchy Process</i> .....             | 17   |

|   |    |
|---|----|
| 2.6 <i>Research Gap</i> .....                         | 21 |
| 2.8 Penelitian Terdahulu.....                         | 22 |
| BAB III METODE PENELITIAN .....                       | 23 |
| 3.1 Desain Penelitian .....                           | 23 |
| 3.2 Gambaran Objek Penelitian.....                    | 23 |
| 3.3 Jenis dan Sumber Data .....                       | 23 |
| 3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....                   | 24 |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data .....                     | 24 |
| 3.5.1 Studi Lapangan .....                            | 25 |
| 3.5.2 Studi Literatur.....                            | 25 |
| 3.5.3 <i>In-depth interview</i> dengan responden..... | 25 |
| 3.5.2 Kuesioner.....                                  | 25 |
| 3.6 Tahapan Penelitian .....                          | 25 |
| 3.6.1 Tahap Persiapan.....                            | 25 |
| 3.6.2 Tahap Pengumpulan Data.....                     | 26 |
| 3.6.3 Tahap Pengolahan Data .....                     | 27 |
| 3.6.4 Tahap Analisis dan Diskusi .....                | 27 |
| 3.6.5 Tahap Kesimpulan dan Saran .....                | 28 |
| 3.7 Bagan Alir Penelitian ( <i>Flowchart</i> ) .....  | 28 |
| BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....          | 31 |
| 4.1 Gambaran Umum PT PLN Unit Layanan Salatiga .....  | 31 |
| 4.1.1 Sejarah PT PLN Unit Layanan Salatiga .....      | 31 |
| 4.1.2 Visi dan Misi .....                             | 32 |
| 4.1.2.1 Visi.....                                     | 32 |
| 4.1.2.2 Misi .....                                    | 32 |
| 4.1.3 Struktur Organisasi .....                       | 32 |

|  |    |
|--|----|
| 4.1.4 Bidang Usaha dan Wilayah Kerja .....   | 32 |
| 4.1.5 <i>Service Point</i> .....   | 33 |
| 4.2 Penentuan <i>Success Factors</i> .....   | 34 |
| 4.2.1 Identifikasi <i>Success Factors</i> .....  | 35 |
| 4.2.1.1 Perspektif <i>Financial</i> .....  | 36 |
| 4.2.1.2 Perspektif <i>Customer</i> .....   | 36 |
| 4.2.1.3 Perspektif <i>Internal Business Process</i> .....  | 37 |
| 4.2.1.4 Perspektif <i>Learning and Growth</i> .....  | 38 |
| 4.3 Perancangan Kuesioner AHP .....  | 39 |
| 4.3 Penentuan Ahli Sebagai Responden AHP .....   | 41 |
| 4.4 Pembobotan Faktor-Faktor Keberhasilan Penerapan <i>Service Point</i> di PLN<br>Unit Layanan Salatiga ..... | 41 |
| 4.5 Identifikasi <i>Critical Success Factor</i> .....  | 47 |
| 4.6 Tingkat Rasio Konsistensi.....   | 48 |
| 4.7 Hasil Penyebaran Kuesioner Evaluasi CSF .....  | 48 |
| 4.7.1 Evaluasi Ketercapaian CSF.....   | 49 |
| 4.7.2 Perhitungan Nilai Kesenjangan/GAP .....  | 51 |
| BAB V ANALISIS DAN DISKUSI .....   | 53 |
| 5.1 Analisis Perbandingan Antar Kriteria .....   | 53 |
| 5.1.1 Analisis Perspektif <i>Financial</i> .....   | 54 |
| 5.1.2 Analisis Perspektif <i>Customer</i> .....  | 55 |
| 5.1.3 Analisis Perspektif <i>Internal Business Process</i> .....   | 55 |
| 5.1.4 Analisis Perspektif <i>Learning and Growth</i> .....   | 56 |
| 5.2 Analisis Perbandingan Antar Sub-kriteria .....   | 56 |
| 5.2.1 Sub-kriteria Pada Perspektif <i>Financial</i> .....  | 56 |
| 5.2.2 Sub-kriteria Pada Perspektif <i>Customer</i> .....   | 57 |

|  |    |
|--|----|
| 5.2.3 Sub-kriteria Pada Perspektif <i>Internal Business Process</i> .....                                  | 58 |
| 5.2.4 Sub-kriteria Pada Perspektif <i>Learning and Growth</i> .....  | 59 |
| 5.3 Analisis <i>Critical Success Factors</i> Penerapan <i>Service Point</i> di PT PLN UL<br>Salatiga ..... | 60 |
| 5.4 Analisis Kesenjangan Pencapaian CSF .....  | 62 |
| 5.5 Analisis Pencapaian CSF.....   | 67 |
| 5.6 Implikasi Manajerial.....  | 68 |
| BAB VI SIMPULAN DAN SARAN .....  | 73 |
| 6.1 Simpulan.....  | 73 |
| 6.2 Saran .....  | 74 |
| DAFTAR PUSTAKA.....  | 75 |

## DAFTAR TABEL

|  |    |
|--|----|
| Tabel 1.1 Nilai tenaga listrik yang terjual PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah tahun 2015..... | 2  |
| Tabel 2.1 <i>Distribution Franchisee Model</i> .....   | 9  |
| Tabel 2.2. Skala Saaty: 1-9 .....  | 19 |
| Tabel 2.3 Nilai <i>Random Index (RI)</i> .....   | 20 |
| Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu .....   | 22 |
| Tabel 4.1 Daftar narasumber.....   | 34 |
| Tabel 4.2 Daftar <i>success factors</i> penerapan service point .....                                | 35 |
| Tabel 4.3 Data Responden Kuesoiner .....   | 41 |
| Tabel 4.4 Rekap bobot kuesioner.....   | 44 |
| Tabel 4.5 Rekap bobot kuesioner.....   | 45 |
| Tabel 4.6 Rekap kombinasi.....   | 46 |
| Tabel 4.7 Rasio Konsistensi .....  | 48 |
| Tabel 4.8 Daftar narasumber.....   | 49 |
| Tabel 4.9 Ketercapaian CSF pada organisasi 3 layer.....  | 50 |
| Tabel 4.10 Ketercapaian CSF pada <i>service point</i> .....  | 51 |
| Tabel 4.11 Nilai GAP CSF.....  | 51 |
| Tabel 4.10 Nilai GAP CSF.....  | 52 |
| Tabel 5.1 Hasil kombinasi penilaian perbandingan berpasangan .....                                   | 54 |

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*



## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 2.1 Proses penyaluran tenaga listrik dari pembangkit hingga konsumen | 10 |
| Gambar 2.2 Blok Diagram sistem tenaga listrik secara sederhana .....        | 11 |
| Gambar 2.3 Struktur Hirarki AHP .....                                       | 18 |
| Gambar 2.4. Matriks perbandingan berpasangan.....                           | 19 |
| Gambar 4.1 Hierarki keputusan pada AHP .....                                | 40 |
| Gambar 4.2 Pembobotan kriteria dan sub-kriteria .....                       | 42 |
| Gambar 4.3 Perbandingan bobot kriteria .....                                | 43 |
| Gambar 4.4 Bobot tiap kriteria.....   | 43 |
| Gambar 4.5 Hirarki AHP dengan hasil bobot kombinasi .....                   | 47 |

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR LAMPIRAN

|  |     |
|--|-----|
| Lampiran 1. Struktur Organisasi PT PLN Unit Layanan Salatiga ..... | 79  |
| Lampiran 2. Pertanyaan Wawancara.....                              | 81  |
| Lampiran 3 Kuesioner AHP.....                                      | 83  |
| Lampiran 4 Rekap Hasil Pembobotan AHP Ahli 1 .....                 | 89  |
| Lampiran 5 Rekap Hasil Pembobotan AHP Ahli 2 .....                 | 91  |
| Lampiran 6 Rekap Hasil Pembobotan AHP Ahli 3 .....                 | 93  |
| Lampiran 7 Rekap Hasil Pembobotan AHP Ahli 4 .....                 | 95  |
| Lampiran 8 Rekap Hasil Pembobotan AHP Ahli 5 .....                 | 97  |
| Lampiran 9 Kuesioner evaluasi.....                                 | 99  |
| Lampiran 10 Perekapan hasil kuesioner evaluasi .....               | 101 |
| Lampiran 11 Surat Ijin Penelitian .....                            | 103 |
| Lampiran 12 Dokumentasi .....                                      | 105 |
| Lampiran 13 Biodata Penulis .....                                  | 107 |

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat dari penelitian, ruang lingkup yang terdiri dari batasan dan asumsi, serta sistematika penulisan.

### **1.1 Latar Belakang**

Energi listrik merupakan salah satu kebutuhan manusia yang sangat penting dan tidak dapat ditinggalkan dari kehidupan sehari-hari. Penggunaan energi listrik bukan hanya sekedar kebutuhan sekunder, tetapi telah menjadi kebutuhan primer bagi masyarakat khususnya di perkotaan. Energi listrik menjadi kebutuhan yang mutlak dalam sektor industri, publik maupun rumah tangga. Bahkan, konsumsi listrik di Indonesia terus meningkat pada tahun 2015 mencapai 202 TWh naik 3.96 persen dari tahun 2014 yaitu 194 TWh (Katadata News and Research, 2016). Di sisi lain, pasokan listrik di Indonesia dipenuhi oleh pembangkit milik negara, pembangkit swasta dan *captive power* (Pusat Data dan Informasi Energi dan Sumber Daya Mineral, 2012). Salah satu perusahaan yang ikut berkontribusi langsung dalam memenuhi pasokan listrik di Indonesia adalah PT PLN Persero.

PT PLN Persero merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa ketenagalistrikan. PT PLN Persero memenuhi 78 persen kebutuhan listrik di seluruh Indonesia, sisanya sebanyak 22 persen dipenuhi oleh pihak swasta (Pusat Data dan Informasi Energi dan Sumber Daya Mineral, 2012). Proses bisnis yang terdapat pada PT PLN Persero merupakan proses bisnis terintegrasi secara vertikal dimana dari produksi hingga distribusinya dikendalikan oleh PLN. Proses bisnis PLN dimulai dari pembangkit listrik, saluran transmisi yang meliputi saluran udara tegangan tinggi dan ekstra tinggi, saluran distribusi primer dengan tegangan menengah (20KV), saluran distribusi sekunder dengan tegangan 380/220 Volt, kemudian disalurkan kepada konsumen akhir melalui jaringan rendah (Setijasa, 2013). Carlton dan Perloff (2005) dalam Febriyadi dan Lubis (2013) menyatakan bahwa suatu perusahaan dapat dikatakan

terintegrasi secara vertikal apabila telah turut serta berpartisipasi di dalam lebih dari satu tahapan produksi atau distribusi barang atau jasa.

Saat ini, PT PLN Persero mengadakan *pilot project* distribusi retail energi listrik yang disebut *service point*. *Service point* (SP) merupakan suatu sistem yang diterapkan pada distribusi energi listrik dimana PLN tidak lagi menggunakan unit layanan tiga layer (distribusi, area, rayon), tetapi hanya dua layer (distribusi dan area) (Yuniesti, 2017). *Pilot project* tersebut dilatarbelakangi oleh tuntutan perusahaan untuk melakukan efisiensi terkait anggaran dan sumber daya manusia.

Salah satu unit yang menjadi proyek percontohan adalah PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah Unit Layanan Salatiga. Unit ini mencakup layanan pendistribusian energi listrik pada daerah Ungaran, Ambarawa, Salatiga, dan sekitarnya. Pada tahun 2015, nilai tenaga listrik yang terjual oleh pelanggan melalui PLN Salatiga menduduki peringkat keenam di Unit Distribusi Jawa Tengah setelah Semarang, Surakarta, Kudus, Tegal, dan Purwokerto. Nilai tenaga listrik yang terjual oleh pelanggan PLN Distribusi Jawa tengah dapat dilihat pada Tabel 1.1 (Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah, 2016)

Tabel 1.1 Nilai tenaga listrik yang terjual PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah tahun 2015

| No | Area Distribusi Jateng | Nilai Tenaga Pelanggan<br>(Juta Rupiah) | Persentase |
|----|------------------------|---|------------|
| 1  | Area Semarang          | 1.187.752                               | 25.44%     |
| 2  | Area Surakarta         | 1.083.566                               | 23.21%     |
| 3  | Area Kudus             | 492.457                                 | 10.55%     |
| 4  | Area Tegal             | 324.693                                 | 6.95%      |
| 5  | Area Purwokerto        | 297.105                                 | 6.36%      |
| 6  | Area Salatiga          | 291.557                                 | 6.25%      |
| 7  | Area Cilacap           | 278.991                                 | 6.98%      |
| 8  | Area Klaten            | 252.034                                 | 5.40%      |
| 9  | Area Pekalongan        | 239.559                                 | 5.13%      |
| 10 | Area Magelang          | 220.806                                 | 4.73%      |
|    | Total                  | 4.668.520                               | 100%       |

Menurut Syafei (2017), pemilihan PLN Unit Layanan Salatiga sebagai objek penerapan *service point* bukannya tanpa alasan. Beberapa alasan mulai dari sisi geografis, teknologi, lingkup perusahaan dan dukungan dari mitra. Jika dilihat dari sisi geografi, daerah operasi PLN Unit Layanan Salatiga terjangkau oleh

Gardu Induk yang berada di Ungaran. Kemudian dari sisi teknologi, Salatiga, Ambarawa dan Ungaran termasuk kota yang telah memiliki jaringan internet yang baik. Di sisi lain, ruang lingkup perusahaan yang merupakan unit kecil di Jawa Tengah sehingga memiliki resiko yang kecil terhadap pendapatan PLN Distribusi Jawa Tengah. Selain itu, kerjasama dengan mitra, PLN UL Salatiga telah mendapatkan dukungan dari mitra kerja PLN yang selama ini ikut serta dalam proses bisnis PLN.

Hasil yang diharapkan dari *pilot project* tersebut yaitu mendapatkan bentuk layanan distribusi retail energi listrik terbaik yang berarti menjamin kepuasan konsumen dan mendukung kinerja yang efisien bagi PLN. Bentuk layanan distribusi retail energi listrik tersebut nanti akan diduplikasi dan diterapkan di PLN Unit lain di Indonesia. Salah satu bentuk distribusi energi listrik yang berhasil diterapkan di negara India yaitu *distribution franchise*

*Distribution Franchisee* (DF) adalah konsep untuk memfasilitasi pendistribusian listrik ke konsumen di wilayah layanan oleh agensi transmisi dan distribusi, termasuk pencegahan kerusakan dan perbaikan jaringan, melakukan pemeliharaan sistem distribusi, menghadapi pengaduan pelanggan, mengeluarkan tagihan distribusi energi listrik, serta memperhatikan keluhan konsumen di dalam wilayah layanan sebagaimana ditetapkan oleh agensi utama (pemerintah) (Shyam Indus Power Solutions Pvt. Ltd., 2004). Pada skema ini sektor swasta ditunjuk untuk mengelola distribusi energi listrik yang lebih efisien dengan sumber daya mereka sendiri dan langkah-langkah yang inovatif. Pihak swasta akan memasok listrik dari pemerintah dengan harga yang telah ditentukan, kemudian dijual sesuai dengan tarif yang telah disetujui oleh pemerintah. (Totare & Pandit, 2010)

Persamaan DF dan SP terletak pada tugas pihak swasta sebagai pemelihara jaringan distribusi, menangani pasang baru, alih daya dan pengaduan pelanggan. Namun, pada *service point*, listrik milik negara (PLN) langsung dijual kepada masyarakat bukan kepada pihak swasta. Sehingga harga yang ditetapkan merupakan harga langsung dari pemerintah.

Pada pengoperasian jangka pendek, DF terbukti sukses serta dapat mengurangi masalah kerugian di sektor energi listrik. Thakur *et al* (2017) mengatakan bahwa sistem DF tidak disarankan untuk digunakan dalam mengatasi



permasalahan jangka panjang, karena banyaknya tantangan yang akan terjadi kedepannya. Beberapa alasannya berada pada *regulator interface* terhadap pengaturan *franchise*. Regulator dirasa perlu untuk membuat standar perihal tata cara *bidding*, mempermudah proses *bidding*, menjelaskan dengan spesifik peran dari setiap *franchise* dan yang paling penting adalah memformulasikan peraturan untuk pembagian pendapatan kepada pemangku kepentingan.

Penerapan *service point* di PLN Unit Layanan Salatiga merupakan satu-satunya proyek percontohan yang berhasil dan masih diterapkan hingga saat ini. Namun, selama lima tahun berjalan belum ada evaluasi yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan *service point* tersebut. Oleh karena itu, untuk dapat melakukan evaluasi, perlu diketahui *critical success factors* (CSF) dari pelaksanaan *service point*.

*Critical Success Factors* (CSF) adalah metode yang digunakan untuk mengukur performansi dalam sebuah organisasi guna mencapai target perusahaan (Zawawia., *et al*, 2011). Sedangkan Ram & Corkindale (2013) menyatakan bahwa CSF mampu mengidentifikasi secara sistematis area utama atau rambu-rambu yang memerlukan perhatian dari manajemen secara konstan dan hati-hati untuk mencapai tujuan kinerja.

Pada penelitian ini, akan diidentifikasi *Critical Success Factors* pada distribusi retail energi listrik (*service point*) di PLN Unit Salatiga dimana hasil dari CSF tersebut akan digunakan sebagai instrumen evaluasi. Sehingga PLN Unit Salatiga bisa mengetahui sejauh mana ketercapaian atas penerapan *service point* tersebut. Evaluasi penerapan *service point* di PLN Unit Salatiga dianggap penting, mengingat *pilot project* tersebut akan di duplikasi di PLN Unit Layanan lainnya.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Fokus permasalahan yang akan diselesaikan pada penelitian ini adalah bagaimana mengidentifikasi *critical success factor*, dan melakukan evaluasi terhadap implementasi *service point* di PLN Unit Layanan Salatiga.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang akan dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi *success factor* dari penerapan *service point* di PLN Unit Layanan Salatiga.
2. Mengidentifikasi *critical success factor* dari penerapan *service point* di PLN Unit Layanan Salatiga.
3. Melakukan evaluasi terhadap implementasi *service point* di PLN Unit Layanan Salatiga.

### **1.4 Manfaat Penulisan**

Berikut merupakan manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, meliputi manfaat praktis dan manfaat keilmuan:

#### **1.4.1 Manfaat Praktis**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini yaitu membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan strategi kedepan dengan mengetahui hasil evaluasi pada *service point*. Sehingga, perusahaan dapat lebih fokus terhadap faktor-faktor penting yang perlu diperhatikan pada saat melakukan duplikasi model distribusi pada area lainnya dalam rangka efisiensi dan efektivitas perusahaan.

#### **1.4.2 Manfaat Keilmuan**

Manfaat keilmuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan serta pengetahuan mengenai salah satu sistem distribusi energi listrik yang di Indonesia. Selain itu, penulis dapat menerapkan teori-teori yang didapatkan selama perkuliahan ini.

### **1.5 Ruang Lingkup**

Ruang lingkup pada penelitian meliputi batasan dan asumsi sebagai pedoman dalam menentukan fokus penelitian.

#### **1.5.1 Batasan**

Batasan yang digunakan pada penelitian adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian pada distribusi retail energi listrik di daerah operasi PLN Salatiga yang dilakukan pada bulan September 2017 – Januari 2018
2. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder berdasarkan informasi yang didapatkan dari PT PLN

3. Teori *balanced scorecard* hanya digunakan sebagai pengelompokkan faktor.

#### **1.5.2 Asumsi**

Batasan yang digunakan pada penelitian adalah sebagai berikut:

1. PT PLN Unit Layanan Salatiga berhasil menerapkan *service point* selama lima tahun berjalan.

#### **1.6 Sistematika Penulisan**

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai susunan penulisan yang digunakan dalam laporan penelitian ini. Berikut adalah susunan penulisan tersebut.

### **BAB I. PENDAHULUAN**

Menjelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, menunjukkan mengapa penelitian ini penting dan layak dilakukan, rumusan permasalahan yang diangkat pada penelitian, tujuan, manfaat, ruang lingkup serta sistematika penulisan.

### **BAB II. LANDASAN TEORI**

Menjelaskan mengenai landasan dari teori-teori yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Pada bab ini juga berisikan penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki kesesuaian dengan penelitian yang akan dilakukan serta *research gap* dan kerangka pemikiran konseptual penelitian.

### **BAB III. METODE PENELITIAN**

Pada bab ini dijelaskan metode serta prosedur yang akan dilakukan dalam melakukan penelitian yang berisi lokasi dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, desain penelitian, teknik pengukuran dan variabel penelitian, serta teknik analisis data yang digunakan.

### **BAB IV. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab pengumpulan dan pengolahan terdiri dari beberapa tahapan yang dilakukan untuk mendapatkan semua data yang dibutuhkan dalam penelitian. Meliputi tahapan pelaksanaan identifikasi *success factor*, pembobotan *success factors* menggunakan metode AHP, evaluasi penerapan *service point*, serta perhitungan nilai GAP.

## **BAB V. ANALISA DAN DISKUSI**

Pada bab ini akan dilakukan analisa dan diskusi terhadap hasil pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya. Hasil yang diperoleh dari pengolahan data merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan, dan menjadi dasar untuk melakukan penarikan kesimpulan serta pemberian rekomendasi/saran.

## **BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai simpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

Menjelaskan mengenai landasan dari teori-teori yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Bab ini juga berisikan kajian penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki kesesuaian dengan penelitian yang akan dilakukan serta *research gap* dan kerangka pemikiran konseptual penelitian.

#### 2.1 *Distribution Franchisee*

*Distribution Franchisee* (DF) adalah konsep untuk memfasilitasi pendistribusian listrik ke konsumen di wilayah layanan oleh agensi transmisi dan distribusi, termasuk pencegahan kerusakan dan perbaikan jaringan, melakukan pemeliharaan sistem distribusi, menghadapi pengaduan pelanggan, mengeluarkan tagihan distribusi energi listrik, serta memperhatikan keluhan konsumen di dalam wilayah layanan sebagaimana ditetapkan oleh agensi utama (pemerintah) (Shyam Indus Power Solutions Pvt. Ltd., 2004). Model DF merupakan gabungan dari konsesi dan kontrak manajemen yang banyak digunakan di negara berkembang (Thakur., *et al* (2017)). Berikut merupakan beberapa model distribusi *franchisee*: (Gupta, 2016)

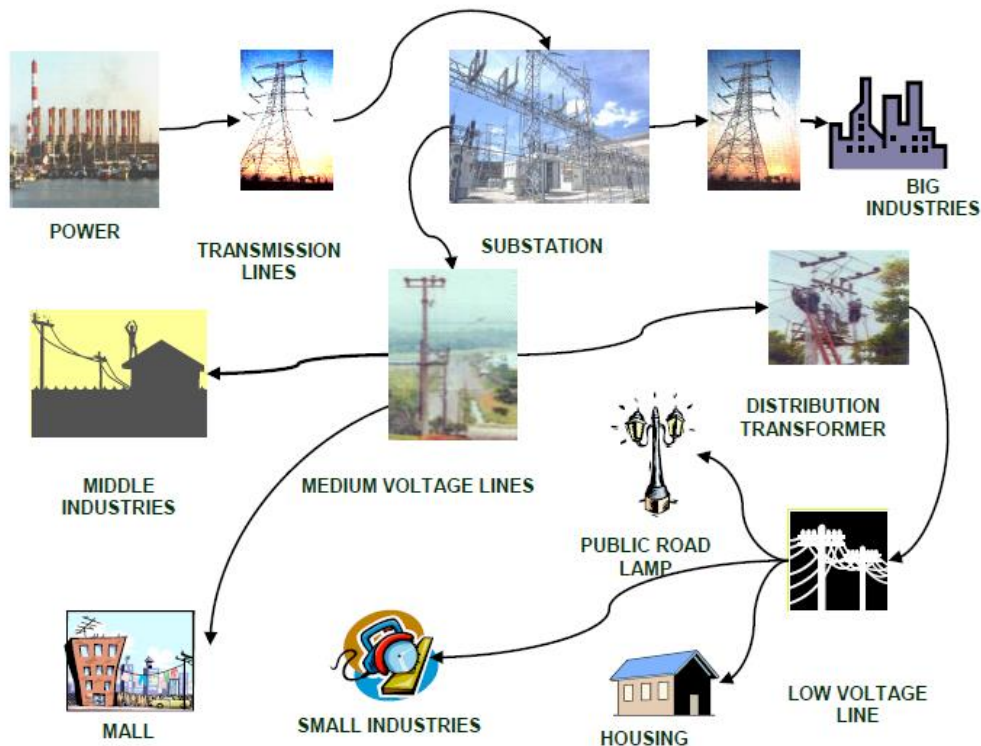
Tabel 2.1 *Distribution Franchisee Model*

| <i>Distribution Franchisee Model</i> |   |
|--------------------------------------|---|
| <i>Franchisee Model</i>              | <i>Key Characteristics</i>  |
| <i>Input-based</i>                   | Kontrak jangka panjang sekitar 10-15 tahun<br>Pelaku <i>franchisee</i> membayar sesuai harga yang disepakati untuk setiap unit listrik yang dibeli  |
| <i>Input-plus-investment-based</i>   | Kontrak jangka panjang sekitar 15-20 tahun<br>Pelaku <i>franchisee</i> membayar sesuai harga yang disepakati untuk setiap unit listrik yang dibeli<br>Investasi tertentu dilakukan oleh pelaku <i>franchisee</i>  |
| IBF-IRS                              | Kontrak jangka pendek sekitar 5 tahun<br>Masukan energy yang dikirim ke DF tanpa melalui pembayaran<br><i>Incremental revenue</i> yang didapatkan DF merupakan rasio sesuai kontrak<br>Pelaku <i>franchisee</i> dan lisensinya mengeluarkan <i>capital expenditure</i> / belanja modal sesuai kesepakatan |

Sumber: Gupta (2016)

## 2.2 Sistem Distribusi Tenaga Listrik di Indonesia

Sistem tenaga listrik merupakan kumpulan atau gabungan yang terdiri dari komponen-komponen atau alat-alat listrik seperti generator, transformator, saluran transmisi, saluran distribusi dan beban yang saling berhubungan dan merupakan satu kesatuan yang membentuk suatu sistem. Proses penyaluran tenaga listrik dari pembangkit hingga konsumen disajikan pada Gambar 2.1 dan Gambar 2.2 menunjukkan Blok Diagram sistem tenaga listrik secara sederhana.



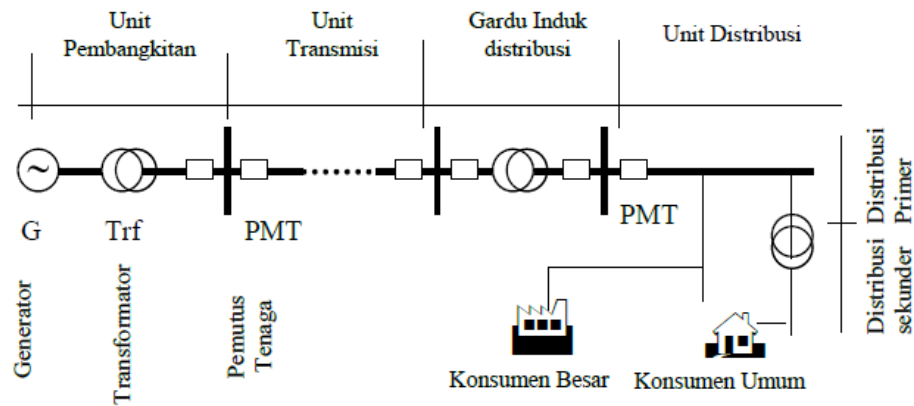
Gambar 2.1 Proses penyaluran tenaga listrik dari pembangkit hingga konsumen

Sumber : (Setijasa, 2013)

Di dunia kelistrikan, tenaga listrik hanya dibangkitkan pada tempat-tempat tertentu saja. Sedangkan pemakai tenaga listrik atau pelanggan tenaga listrik tersebar diberbagai tempat, maka penyampaian tenaga listrik dari pembangkit sampai ke tempat pelanggan memerlukan berbagai penanganan teknis. Menurut Setiajasa (2013), tenaga listrik dibangkitkan dalam Pusat Listrik seperti PLTA (Pembangkit Listrik Tenaga Air), PLTU (Pembangkit Listrik Tenaga Uap), PLTG (Pembangkit Listrik Tenaga Gas), PLTP (Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi), PLTGU (Pembangkit Listrik Tenaga Gas dan Uap) dan PLTD (Pembangkit Listrik Tenaga Diesel), kemudian disalurkan melalui saluran transmisi yang telah



dinaikkan tegangannya oleh transformator penaik tegangan (*step up transformer*) yang ada di pusat listrik.



Gambar 2.2 Blok Diagram sistem tenaga listrik secara sederhana

Sumber : (Setijasa, 2013)

Saluran tenaga listrik yang menghubungkan unit pembangkitan dengan gardu induk (GI) dikatakan sebagai saluran transmisi karena saluran ini memakai standar tegangan tinggi dikatakan sebagai saluran transmisi tegangan tinggi atau yang sering disebut dengan singkatan SUTT. Di lingkungan operasional PLN terdapat dua macam nilai tegangan saluran transmisi yaitu saluran transmisi yang tegangan tinggi 150 KV dan saluran transmisi tegangan ekstra tinggi 500 KV (SUTET).

Setelah tenaga listrik disalurkan melalui saluran transmisi menuju Gardu Induk (GI), tegangan akan diturunkan oleh transformator penurun tegangan (*step down transformer*) menjadi tegangan menengah atau yang disebut sebagai tegangan distribusi primer. Tegangan distribusi primer banyak yang dipakai PLN adalah 20 KV. Jaringan distribusi primer yaitu jaringan tenaga listrik yang keluar dari GI baik itu berupa saluran kabel tanah, saluran kabel udara atau saluran kawat terbuka yang menggunakan standar tegangan menengah atau disebut Jaringan Tegangan Menengah (JTM). Setelah tenaga listrik disalurkan melalui jaringan distribusi primer, tenaga listrik diturunkan tegangannya dengan menggunakan trafo distribusi (*step down transformer*) menjadi tegangan rendah dengan tegangan standar 380/220 Volt. Tenaga listrik yang menggunakan standar tegangan rendah ini kemudian disalurkan melalui jaringan yang disebut Jaringan

Tegangan Rendah (JTR). Tenaga listrik dari jaringan tegangan rendah inilah yang disalurkan ke rumah-rumah pelanggan (konsumen).

### **2.3 Critical Success Factors**

*Critical Success Factors* diperkenalkan oleh D. Ronald Daniel pada tahun 1960-an, tetapi lebih dipopulerkan oleh Rockart (1979). CSF dianggap penting karena membuat perusahaan untuk lebih fokus pada kemampuan untuk mencapai kesuksesan yang didefinisikan dalam CSF dan juga memperlihatkan apakah perusahaan mempunyai kemampuan untuk mencapai CSF tersebut. CSF mengandung hal-hal yang merupakan kunci bagi keberhasilan visi dan misi perusahaan. CSF didefinisikan sebagai sebuah cara untuk membantu para eksekutif senior mendefinisikan kebutuhan informasi dengan tujuan untuk mengelola sebuah organisasi (Rockart, 1979). Tujuan utama CSF adalah untuk mengumpulkan kebutuhan informasi sebagai pengelolaan pengambilan keputusan.

Menurut Hossain & Shakir (2001) CSF merupakan cara yang sering digunakan untuk mengidentifikasi dan menyatakan unsur-unsur yang dijadikan sebagai pedoman agar dapat mencapai keberhasilan operasi bisnis. Rockart & Marton (1984) mendefinisikan bahwa CSF merupakan tujuan operasional dari sebuah perusahaan dan pencapaian dari tujuan operasional tersebut akan menjamin keberhasilan perusahaan. Dengan demikian CSF adalah faktor inti penentu keberhasilan yang mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan, agar dapat bertahan dalam melakukan persaingan.

### **2.4 Balanced Scorecard**

*Balanced Scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh David P Norton dan Robert Kaplan pada tahun 1990. Kaplan & Norton (2000) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja finansial terdahulu dan memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan, yang meliputi perspektif pelanggan, aktivitas bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan diturunkan dari proses penerjemahan strategi yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat kepada berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. Tujuan *balanced scorecard* adalah untuk memandu, mengendalikan dan menantang keseluruhan organisasi untuk mewujudkan konsep bersama mengenai

pencapaian di masa depan (Chavan, 2009). Konsep BSC dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial (tradisional) dengan mengkombinasikan empat perspektif (*financial, customer, internal business processes* dan *learning and growth*). *Balanced scorecard* menekankan bahwa kinerja finansial dan non finansial adalah bagian dari sistem yang memberikan informasi ke setiap bagian organisasi (Brewer & Spech, 2000). Keseimbangan antara kinerja finansial dan non finansial juga harus diselaraskan untuk mengukur kinerja masa lalu dan tindakan yang mendorong kinerja masa depan. Hal ini dimungkinkan untuk menggunakan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi dalam kinerja jangka panjang (Poll, 2001). Kaplan & Norton (1996) menjelaskan empat perspektif dari *balanced scorecard* sebagai berikut:

1. *Financial Perspective*

Keuangan merupakan hal penting bagi sebuah organisasi dimana organisasi memerlukan tata kelola keuangan yang baik. Hal pertama yang harus dilakukan perusahaan dalam melakukan pengukuran secara finansial adalah mendeteksi keberadaan industri yang digolongkan menjadi tiga tahap perkembangan industri, yaitu *growth, sustain*, dan *harvest*. Pada setiap tahap perkembangan tersebut, terdapat tema keuangan yang mendorong strategis bisnis yaitu pertumbuhan pendapatan dan campuran, pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas, pemanfaatan aktiva atau strategi investasi. Berikut penjelasan lebih lanjut dari dari tahap perkembangan industri tersebut:

- a. *Growth*

*Growth* merupakan tahap awal dari siklus kehidupan perusahaan. Pada tahap ini, produk dan/atau jasa perusahaan memiliki potensi pertumbuhan yang tinggi. Sehingga, untuk memanfaatkan potensi ini, perusahaan memerlukan sumber daya yang cukup banyak untuk dilibatkan dalam mengembangkan produk dan/atau jasa tersebut. Selain itu, perlu dilakukan pengembangan dan perluasan fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, menanamkan investasi dan mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi, serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan.

b. *Sustain*

Sebagian besar perusahaan yang berada pada tahap *sustain* melakukan investasi dan reinvestasi yang diharapkan dapat menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Perusahaan mempertahankan pangsa pasar serta mengusahakan agar lebih berkembang dari posisi yang sebelumnya. Tujuan finansial pada tahap ini menggunakan pengukuran finansial tradisional dengan tolok ukur seperti: tingkat pengembalian investasi ( $ROI = \text{Return on Investment}$ ), *return on capital employed* (ROCE), dan *economic value added* (EVA).

c. *Harvest*

Pada tahap ini, perusahaan telah mencapai kedewasaan, dimana perusahaan memaksimalkan pengembalian kas terhadap investasi yang ditanamkan sebelumnya. Selain itu perusahaan juga melakukan penghematan dan pengurangan modal kerja serta pemeliharaan peralatan dan fasilitas.

2. *Customer Perspective*

Tujuan dari perspektif pelanggan adalah untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai produk atau jasa, dan organisasi/perusahaan, serta mengidentifikasi kondisi *customer* dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan. Pengukuran dalam perspektif pelanggan dilakukan dengan delapan aspek utama, yang dikelompokkan menjadi dua kelompok pengukuran (*customer core measurement* dan *customer value proposition*). *Customer core measurement* memiliki komponen pengukuran *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*. Sedangkan *customer value proposition* memiliki komponen pengukuran *product/service attributes*, *customer relationship*, *image and reputation*. Berikut merupakan peelasan dari delapan aspek diatas:

a. *Market Share*

Pengukuran dapat diketahui dengan bentuk uang, jumlah *customer* atau unit volume terjual.

b. *Customer Retention*

Pengukuran dilakukan dengan mengetahui persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang dimiliki.

c. *Customer Acquisition*

Pengukuran dilakukan dengan mengetahui jumlah penambahan *customer* baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah *customer* baru yang ada.

d. *Customer Satisfaction*

Pengukuran dapat dilakukan dengan survey melalui surat, interview melalui telepon atau personal interview.

e. *Customer Profitability*

Pengukuran dapat dilakukan dengan teknik *Activity Based-Costing* (ABC)

f. *Product/service Attributes*

Perbedaan preferensi pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas.

g. *Customer Relationship*

Hubungan *customer* dengan perusahaan meliputi penyampaian produk atau service kepada *customer*, termasuk tanggapan dan waktu pengiriman serta apa yang pelanggan rasakan terhadap pembelian dari perusahaan.

h. *Image and Relationship*

Faktor *intangible* yang mempengaruhi *customer* untuk memilih produk atau jasa dari perusahaan, seperti membangun *image* dan reputasi yang dapat menarik konsumen.

3. *Internal Business Process Perspective*

Pada perspektif ini, pengukuran yang dilakukan mencakup semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan suatu produk dan/atau jasa yang dapat memberikan kepuasan pelanggan dan para pemegang saham. Sehingga, perusahaan perlu fokus pada tiga proses bisnis utama, yaitu proses inovasi, proses operasi, dan proses pasca penjualan. Berikut merupakan penjelasan dari ketiga proses tersebut:

a. Proses Inovasi

Unit bisnis melakukan penggalian pemahaman tentang kebutuhan terpendam dari perusahaan dan menciptakan produk atau jasa yang pelanggan butuhkan (didasarkan pada kebutuhan pasar).

b. Proses Operasi

Proses produksi dan *delivery* produk atau jasa. Pengukuran kinerja pada proses ini dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

c. Proses Pelayanan Purna Jual

Jasa pelayanan setelah penjualan produk atau jasa meliputi garansi dan perbaikan, perlakuan terhadap produk cacat dan pengembalian produk, serta proses pembayarannya.

4. *Learning and Growth Perspective*

Perspektif ini berfokus pada pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Sumber daya manusia tersebut memiliki *intangible resource* dalam bentuk pengetahuan, kemampuan, dan keahlian. *Intangible resource* tersebut berguna untuk mendukung kinerja perspektif lainnya. Tolok ukur yang digunakan dalam perspektif ini adalah sebagai berikut:

a. *Employee Capabilities*

Pengukuran pada tolok ukur ini terbagi ke dalam tiga tolok ukur utama. Pertama adalah *employee satisfaction* atau kepuasan karyawan yang dapat dilakukan dengan teknik survei, wawancara karyawan atau mengamati langsung pada saat sedang bekerja. Kedua adalah *employee retention* atau retensi karyawan yang dapat dilakukan dengan mengetahui persentase keluarnya para karyawan yang memegang jabatan kunci. Terakhir adalah *employee productivity* atau produktivitas karyawan yang dapat dilakukan dengan mengetahui *income per employee*

b. *Information System Capabilities*

Sistem informasi yang memadai dibutuhkan dalam menyikapi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Selain itu, tingkatan manajemen dan karyawan membutuhkan informasi dalam hal finansial, proses internal, distribusi informasi, pelanggan dan lain sebagainya sehingga pemenuhan akan kebutuhan ini akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan

c. *Motivation, Empowerment, and Alignment*

Keahlian dan kemampuan karyawan yang telah mendapatkan informasi tidak akan berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan jika tidak ada motivasi yang baik untuk mendukung tujuan perusahaan. Karyawan perlu diberikan kebebasan berpendapat dan membuat keputusan. Pada perspektif ini akan berfokus pada keselarasan antara tujuan perusahaan dan tujuan pribadi karyawan.

## **2.5 Analytic Hierarchy Process**

*Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan metode *Multi Criteria Decision Making* (MCDM) untuk membantu pengambilan keputusan dalam menghadapi masalah yang kompleks dengan beberapa kriteria yang saling bertentangan dan subjektif. AHP pertama kali dikembangkan oleh Saaty (1997), yang mengajukan sebuah metode untuk dapat mewakili proses pengambilan keputusan manusia dan membantu mencapai penilaian yang lebih baik berdasarkan hierarki, perbandingan berpasangan, skala penilaian, alokasi bobot kriteria dan pemilihan alternatif terbaik dari jumlah varian yang terbatas dengan perhitungan fungsi utilitas mereka (Franek & Kresta, 2014). Menurut Saaty (2008) AHP merupakan teori pengukuran melalui perbandingan berpasangan dan bergantung pada penilaian dari ahli untuk mendapatkan skala prioritas. AHP menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti oleh level factor, kriteria, sub kriteria dan seterusnya hingga level terakhir dari alternatif (Darmanto, Latifah, & Susanti, 2014).

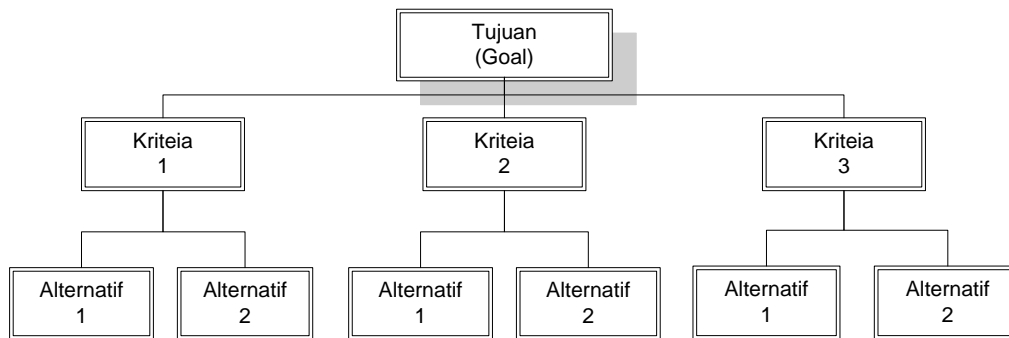
AHP merupakan alat analisis yang dapat mempermudah pengambilan keputusan dari masalah yang kompleks dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan penggunaan nilai numerik (Saaty, 1994). Berikut merupakan tahapan pengolahan data menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) (Indartik & Ginoga, 2009):

### 1. Identifikasi Sistem

Identifikasi sistem dilakukan dengan mempelajari beberapa rujukan untuk dapat mendefinisikan permasalahan yang dihadapi dan menentukan solusi yang diinginkan.

### 2. Penyusunan Hirarki

Menyusun hirarki keputusan dengan mengelompokkan alternatif keputusan kedalam suatu sistem hirarki keputusan. Penyusunan hirarki terdiri dari tujuan utama (tingkat teratas), kriteria (tingkat menengah) dan alternatif. Menurut Saaty (1994) tidak ada batasan mengenai jumlah tingkatan pada struktur keputusan yang terstratifikasi dan juga jumlah elemen pada setiap tingkat keputusan. Struktur hirarki keputusan ditunjukkan pada Gambar 2.3



Gambar 2.3 Struktur Hirarki AHP

Sumber : (Saaty, 2994)

### 3. Komparasi Berpasangan

Penentuan kepentingan pada setiap tingkat hirarki dilakukan dengan menggunakan teknik komparasi berpasangan. Tingkat komparasi berpasangan dilakukan dengan membandingkan elemen satu dan elemen yang lain dalam satu tingkat hirarki secara berpasangan, sehingga diperoleh nilai kepentingan dari masing-masing elemen. Penilaian dilakukan dengan memberikan bobot secara numeric pada setiap elemen yang dibandingkan berdasarkan hasil wawancara dengan responden. Responden dapat berupa seorang ahli atau bukan, tetapi harus terlibat dan mengetahui permasalahan ini. Hasil wawancara yang berupa data kualitatif dapat diubah ke dalam bentuk kuantitatif dengan melakukan skala perbandingan secara berpasangan yang dikembangkan oleh Saaty (1994). Skala perbandingan tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.2



Tabel 2.2. Skala Saaty: 1-9

| Skala   | Definisi   | Keterangan  |
|---------|--|---|
| 1       | Sama-sama penting  | Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai <i>sama penting</i> dibandingkan elemen yang lain          |
| 3       | Sedikit lebih penting                                      | Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai <i>sedikit lebih penting</i> dibandingkan elemen yang lain |
| 5       | Lebih penting  | Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai <i>lebih penting</i> dibandingkan elemen yang lain         |
| 7       | Sangat lebih penting                                       | Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai <i>sangat lebih penting</i> dibandingkan elemen yang lain  |
| 9       | Mutlak lebih penting                                       | Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai <i>mutlak lebih penting</i> dibandingkan elemen yang lain  |
| 2,4,6,8 | Nilai tingkat kepentingan yang mencerminkan suatu kompromi | Nilai kompromi diantara dua nilai perbandingan terdekat   |

Sumber : (Saaty, 1994)

#### 4. Matriks Pendapat Individu

Menentukan prioritas dan bobot kepentingan setiap elemen keputusan (kriteria) dari data matriks berpasangan pada setiap level hirarki yang sama. Hasil perbandingan berpasangan tersebut akan dimodelkan dalam bentuk matrik A yang berukuran  $n \times n$ . Bentuk model matrik disajikan dalam Gambar 2.4

|          |          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| C        | $A_1$    | $A_2$    | ...      | $A_n$    |
| $A_1$    | 1        | $a_{12}$ | ...      | $a_{1n}$ |
| $A_2$    | $a_{21}$ | 1        | ...      | $a_{2n}$ |
| $\vdots$ | $\vdots$ | $\vdots$ | $\ddots$ | $\vdots$ |
| $A_n$    | $a_{n1}$ | $a_{n2}$ | ...      | 1        |

Gambar 2.4. Matriks perbandingan berpasangan

Sumber : (Saaty, 1994)

Pada matriks diatas, A1, A2 . . . An merupakan elemen pada setiap tingkat hirarki keputusan. Nilai perbandingan berpasangan Ai dan Aj adalah Aij.

##### 5. Rasio Konsistensi

Rasio konsistensi menunjukkan tingkat akurasi dari pendapat antar ahli terhadap elemen-elemen pada tingkat hirarki. Tingkat konsistensi juga menunjukkan bahwa suatu pendapat mempunyai nilai yang sesuai dengan pengelompokkan elemen pada hirarki. *Consistency Index* (CI) dari suatu pendapat dapat diketahui dengan formulasi sebagai berikut:

$$CI = \frac{L_{max} - n}{n - 1}$$

Dimana, *CI* = *Consistency Index*

*L<sub>max</sub>* = *Eigen value max*

n = Jumlah yang dibandingkan / orde matriks

*CI* tidak semua memiliki hasil yang konsisten, untuk mengetahui konsistensi secara menyeluruh dari berbagai pertimbangan dapat diukur dengan menggunakan nilai rasio konsistensi. Nilai rasio konsistensi merupakan perbandingan anatar *Consistency Index* (CI) dengan *Random Index* (RI) yang telah ditentukan seperti pada Tabel 2.3 Sehingga, rasio konsistensi dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Dimana, *CR* = *Consistency Ratio*

*RI* = *Random Idex*

*CI* = *Consistency Index*

Tabel 2.3 Nilai *Random Index* (RI)

|    | N    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|    | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   |
| RI | 0,00 | 0,00 | 0,52 | 0,89 | 1,11 | 1,25 | 1,35 | 1,40 | 1,45 | 1,49 |

Sumber : Saaty (1994)

Rasio konsistensi mengindikasikan tingkat konsistensi pengambil keputusan dalam melakukan perbandingan berpasangan yang juga mengidikasikan kualitas keputusan atau pilihan responden. Nilai CR yang besar menunjukkan kurang konsistennya perbandingan responden. Sedangkan nilai CR yang semakin rendah menunjukkan semakin konsisten perbandingan yang dilakukan oleh pengambil keputusan. Jika nilai CR kurang dari sama dengan 0.10 maka perbandingan yang

berpasangan yang dilakukan oleh pengambil keputusan dapat dikatakan konsisten. Akan tetapi, jika nilai CR lebih besar dari 0.10 maka pengambil keputusan harus mempertimbangkan kembali penilaian yang telah dilakukan.

## **2.6 Research Gap**

Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan yang dilakukan dari penelitian sebelumnya. Persamaan tersebut terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Thakur, et al. (2017) dan Totare dan Pandit (2010), yaitu indikator yang digunakan dalam penelitian. Penulis mengadopsi indikator yang terdapat pada penelitian tersebut. Persamaan lainnya terdapat pada objek penelitian, dimana penelitian Thakur, et al. (2017), Totare dan Pandit (2010), Ortiz, et al. (2015), Azadeh, et al (2015) dan Mbatha (2016) sama-sama menggunakan objek industri energi listrik.

Perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah metode yang digunakan dalam analisis data. Metode yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan AHP sedangkan penelitian terdahulu menggunakan *literature review* dan data sekunder.

Pada penelitian ini, akan dibahas mengenai identifikasi CFS pada distribusi retail energi listrik di PLN Unit Layanan Salatiga dan melakukan evaluasi pada implementasi *service point* di PLN Unit Layanan Salatiga dengan indikator yang sesuai dengan kondisi eksisting perusahaan dan telah dikelompokkan ke dalam perspektif BSC.

## 2.8 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu

| No | Penulis  | Tahun | Judul Penelitian   | Tujuan   | Metode   | Objek   |
|----|--|-------|--|--|--|---|
| 1  | A.Azadeh, S. Motevali Haghighi, M. Zarrin, S.Khaefi                      | 2015  | <i>Performance Evaluation of Iranian Electricity Distribution Units by Using Stochastic Data Envelopment Analysis</i>  | Melakukan penilaian terhadap distribusi energi listrik melalui lima indikator, yaitu panjang jaringan ( <i>network length</i> ), <i>transport capacity</i> , jumlah karyawan, jumlah pelanggan dan total penjualan listrik | SDEA ( <i>Stochastic Data Envelopment Analysis</i> ) | 17 perusahaan distribusi energi listrik di Iran           |
| 2  | Jaime Sanchez-Ortiz, Teresa Garcia-Valderrama, Vanessa Rodriguez-Cornejo | 2015  | <i>Toward a Balanced Scorecard in Regulated Companies: A Study of the Spanish Electricity Sector</i>   | Analisis dan identifikasi tujuan strategi dari perusahaan generator dan distributor listrik.   | <i>In-depth analysis secondary data</i><br>BSC       | 5 perusahaan generator dan distributor listrik di Spanyol |
| 3  | Thoblie Mbatha   | 2016  | <i>An Examination of the Critical Success Factors for Private-Public Partnerships in the Electricity Distribution Industry within South African Municipalities</i> | Identifikasi CSF   | Analisis deskriptif                                  | Perusahaan distribusi energi listrik di Afrika Selatan    |
| 4  | Ninad P. Totare dan Shubha Pandit  | 2010  | <i>Power Sector Reform in Maharastra, India</i>  | Mendiskusikan <i>Key Performance Indicator</i> dari restrukturisasi industri energi listrik.   | <i>Literature review</i>                             | Perusahaan distribusi listrik di India                    |
| 5  | Tripta Thakur, Baidyanath Bag dan Sanjay Prakash                         | 2017  | <i>A Critical Review of the Franchisee Model in the Electricity Distribution Sector in India</i>   | Menganalisis tantangan yang muncul pada penerapan <i>distribution franchisee</i>   | <i>Literature Review</i>                             | Perusahaan distribusi listrik di India                    |
| 6  | Wahyu Nugraheni  | 2017  | Identifikasi Critical Success Factors Pengelolaan Distribusi Retail Energi Listrik di PLN Unit Layanan Salatiga  | Identifikasi SF, CSF, dan melakukan evaluasi   | <i>AHP</i>   | PLN Unit Layanan Salatiga                                 |

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan metodologi penelitian yang digunakan, mulai dari desain penelitian, gambaran objek penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengambilan sampel, teknik pengumpulan data, tahapan penelitian, *timeline* penelitian dan *flowchart* penelitian.

#### **3.1 Desain Penelitian**

Desain penelitian merupakan sebuah rancangan yang digunakan agar dapat melaksanakan penelitian (Malhotra, 2009) dan digunakan dalam merancang prosedur untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan penulis, mulai dari identifikasi masalah hingga pemecahan masalah. Desain penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian eksploratif. Penelitian eksploratif merupakan penelitian dengan tujuan utama untuk mendapatkan gambaran umum serta memahami situasi masalah yang dihadapi peneliti (Malhotra, 2009). Penelitian eksploratif dikatakan sebagai jenis penelitian yang paling sesuai untuk situasi dimana tujuan penelitian bersifat umum dan data yang dibutuhkan belum jelas (Kuncoro, 2013). Pada penelitian ini, desain penelitian eksploratif digunakan untuk mengidentifikasi CFS distribusi retail energi listrik di PLN Unit Layanan Salatiga.

#### **3.2 Gambaran Objek Penelitian**

Objek pada penelitian ini adalah PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah Unit Layanan Salatiga. PLN Unit Layanan Salatiga merupakan satu-satunya unit layanan yang berhasil menerapkan sistem *service point* pada distribusi energi listrik sejak tahun 2012 dan masih bertahan hingga saat ini.

#### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung di lapangan oleh peneliti sebagai obyek penulisan (Umar, 2003). Data primer pada penelitian ini didapat dari wawancara dan penyebaran kuesioner. Sedangkan data sekunder didapat dari dokumen pribadi yang dimiliki PLN. Data sekunder adalah data yang

tidak langsung memberikan data kepada peneliti, misalnya penelitian harus melalui orang lain atau mencari melalui dokumen (Sugiyono, 2005).

### **3.4 Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012). Responden pertama pada penelitian digunakan untuk mengidentifikasi *success factors* penerapan *service point*, yang terdiri dari 10 orang yaitu Manajer, Asisten Manajer Pelayanan Administrasi dan Sumber Daya Manusia, Supervisor Pelayanan Pelanggan, Supervisor Konstruksi, Supervisor Sumber Daya Manusia, Supervisor Perencanaan, Supervisor Pemeliharaan Jaringan, Supervisor Keuangan dan Akuntansi, Supervisor Transaksi Energi dan Admin Pelayanan Pelanggan. Adapun penetapan responden didasarkan atas teknik pengambilan *sampling* dengan menetapkan sejumlah kriteria, yakni responden yang terlibat langsung dan memahami sistem *service point*. Selain itu, pemilihan responden juga didasarkan atas masing-masing bidang yang ada pada struktur organisasi PLN Unit Layanan Salatiga.

Responden kedua digunakan untuk menetapkan *critical success factors* pada penerapan *service point*. Responden kedua pada penelitian ini adalah *experts* yang terdiri dari lima orang yaitu Manajer, Asisten Manajer Pelayanan Administrasi dan Sumber Daya Manusia, Asisten Manajer Distribusi, Asisten Manajer Perencanaan dan Asisten Manajer Transaksi Energi. Adapun penetapan *experts* tersebut didasarkan atas teknik pengambilan *sampling* dengan menetapkan kriteria, yakni *experts* dalam penelitian ini terlibat langsung dan memahami sistem *service point*.

Responden ketiga pada penelitian ini adalah karyawan PT PLN Unit Layanan Salatiga dimana hasil data dari responden akan digunakan untuk melakukan evaluasi dan menghitung nilai GAP.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah studi studi lapangan, studi literatur, wawancara dan kuesioner. Berikut merupakan penjelasannya:

### **3.5.1 Studi Lapangan**

Studi lapangan pada penelitian ini berupa tinjauan langsung ke perusahaan dan melihat kondisi eksisting perusahaan. Pada tinjauan ke perusahaan, penulis mengambil data-data terkait pelaksanaan *service point* di PLN Unit Salatiga.

### **3.5.2 Studi Literatur**

Studi literatur yaitu mengumpulkan data-data dari literatur dan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian. Studi literatur meliputi pustaka sistem distribusi tenaga listrik, indikator-indikator dalam distribusi energi listrik, *balanced scorecard*, *critical success factors*, dan *analytic hierarchy process*.

### **3.5.3 In-depth interview dengan responden**

*In-depth interview* merupakan wawancara secara personal, langsung dan tidak terstruktur dimana pewawancara terus menggali informasi atas topik yang dilemparkan oleh pewawancara (Malhotra, 2009). Teknik wawancara ini menghasilkan pertukaran informasi secara bebas. *In-depth interview* terhadap *experts* dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada narasumber terkait *service point* di PLN Unit Salatiga serta mengidentifikasi *success factors* penerapan *service point* di PLN UL Salatiga.

### **3.5.2 Kuesioner**

Kuesioner dalam penelitian dibagi menjadi dua kuesioner, yaitu kuesioner untuk pembobotan AHP oleh *experts* dan kuesioner evaluasi yang akan disebar kepada pegawai PLN UL Salatiga. Kuesioner pembobotan AHP menggunakan skala Saaty 1-9. Sementara untuk kuisisioner evaluasi, penulis menggunakan skala Likert 1-5.

## **3.6 Tahapan Penelitian**

Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai tahapan-tahapan yang digunakan dalam penelitian. Tahapan-tahapan ini dijabarkan dalam suatu kerangka penelitian yang digambarkan dalam diagram alir (*flowchart*) penelitian pada Gambar 3.1.

### **3.6.1 Tahap Persiapan**

Aktivitas pertama yang dilakukan pada tahap ini meliputi identifikasi masalah pada *service point* dengan cara *brainstorming* dan melakukan studi

literatur terkait distribusi energi listrik di Indonesia dan negara berkembang lainnya. Setelah mengetahui masalah yang terjadi, langkah selanjutnya adalah melakukan perumusan masalah dan penetapan tujuan penelitian. Barulah penulis melakukan studi literatur dan studi lapangan. Studi literatur digunakan untuk mempelajari metode serta teori sebagai landasan berfikir penulis yang meliputi distribusi energi listrik, *critical success factors*, *analytical hierarchy process*, *balanced scorecard*. Studi literatur membantu penulis menemukan *success factors* pada distribusi energi listrik menurut beberapa penelitian sebelumnya. Sedangkan studi lapangan dilakukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Studi lapangan pada penelitian ini juga digunakan untuk mengetahui kondisi eksisting perusahaan serta untuk mengetahui bagaimana distribusi energi listrik dilakukan dengan sistem *service point*.

### **3.6.2 Tahap Pengumpulan Data**

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data primer dengan melakukan observasi, wawancara, serta kuisioner dengan para *experts*. Untuk mengumpulkan beberapa data yang diperlukan dalam penelitian, berikut di bawah ini merupakan tahapan yang dilakukan oleh penulis:

#### **A. Identifikasi *Success Factors***

*Success factors* awalnya diadopsi dari beberapa penelitian terdahulu, namun setelah melakukan diskusi dengan pihak PLN UL Salatiga, ternyata SF yang ditemukan peneliti tidak dapat digunakan sebagai SF dalam penerapan *service point*. Hal tersebut dikarenakan ketidak sesuaian antara studi literatur dan di PLN Unit Layanan Salatiga. Akhirnya, SF didapatkan melalui proses wawancara dengan 10 responden untuk mengetahui bagaimana penerapan *service point* selama lima tahun ini. Hasil wawancara kemudian dirangkum dan dikelompokkan sesuai dengan perspektif BSC.

#### **B. Desain Model Kuisioner**

Peneliti menyusun dua kuisioner, kuisioner 1 merupakan kuisioner AHP tentang pembobotann masing-masing SF. Sedangkan kuisioner kedua adalah kuisioner evaluasi yang berisi pencapaian SF antara sebelum dan sesudah menerapkan *service point*.



### **C. Penyebaran Kuesioner**

Kuesioner 1 diberikan kepada responden kedua dalam penelitian ini seperti yang telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya. Sementara untuk kuesioner 2 disebar kepada responden ketiga.

### **3.6.3 Tahap Pengolahan Data**

Berdasarkan data yang telah diperoleh, selanjutnya akan dilakukan pengolahan data. Berikut adalah langkah-langkah yang dilakukan pada pengolahan data:

#### **A. Pembobotan**

Setelah mendapatkan informasi mengenai hasil perbandingan SF dari sejumlah *expert*. Langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan pembobotan dengan aplikasi Expert Choiche. Hasil dari pembobotan tersebut menunjukkan CSF dari penerapan *service point*.

#### **B. Uji Konsistensi**

Uji konsistensi menggunakan konsistensi rasio untuk mengetahui keakuratan nilai *judgement* yang diberikan oleh responden pada perbandingan berpasangan CSF. Suatu matriks perbandingan dikatakan konsisten apabila nilai CR tidak lebih dari 10%. Apabila rasio konsistensi semakin mendekati ke angka nol berarti semakin baik nilainya dan menunjukkan bahwa matriks tersebut konsisten.

#### **C. Mencari Nilai GAP**

Kuesioner evaluasi yang disebar kepada karyawan PT PLN UL Salatiga kemudian diolah dan dicari nilai modus dari masing-masing SF. Nilai masing-masing SF tersebut akan dikalikan dengan bobot SF pada hasil pengolahan data AHP. Sehingga ditemukan nilai bobot sebelum dan sesudah penerapan *service point*. Kedua nilai tersebut kemudian dikurangi dan diperoleh nilai kesenjangan atau GAP.

### **3.6.4 Tahap Analisis dan Diskusi**

Pada tahap ini akan dilakukan analisa terhadap hasil dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya. Berikut di bawah ini penjelasan mengenai langkah-langkah pada tahap analisis dan diskusi.

### **A. Analisis Kriteria dan Sub-Kriteria**

Hasil dari pengolahan data AHP akan menghasilkan bobot masing-masing kriteria dan sub-kriteria. Pada tahap ini, akan didapatkan informasi mengenai analisis masing-masing kriteria dan sub-kriteria yang berdasarkan nilai bobot dari Expert Choice.

### **B. Analisis CSF**

Pada tahap ini akan ditampilkan analisis CSF dari masing-masing kriteria berdasarkan empat perspektif BSC.

### **C. Analisis GAP**

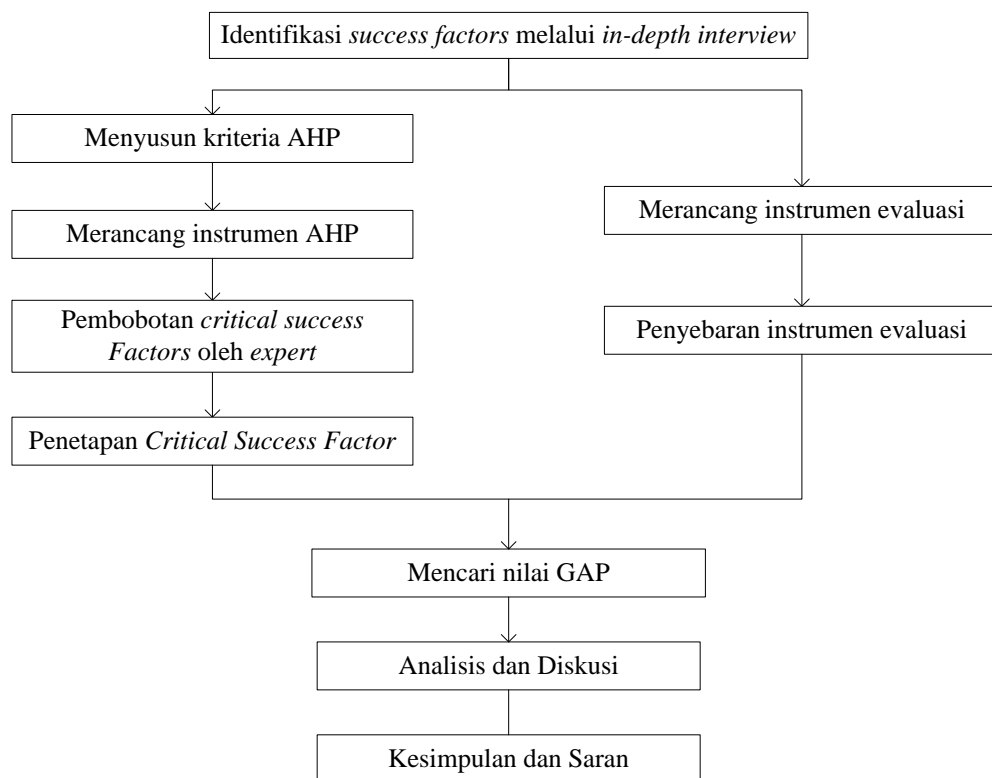
Analisis GAP digunakan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian *service point* dengan membandingkan antara sebelum dan sesudah menerapkan CSF.

### **3.6.5 Tahap Kesimpulan dan Saran**

Pada tahap ini, akan disusun kesimpulan dan saran, dimana kesimpulan dan saran diberikan terhadap hasil analisa dan interpretasi yang telah dirumuskan sebelumnya. Kesimpulan yang dirumuskan menjawab tujuan dari penelitian, dan saran yang dirumuskan merupakan usulan bagi perusahaan.

### **3.7 Bagan Alir Penelitian (Flowchart)**

Penelitian ini dimulai dengan mengidentifikasi *success factors* yang dikelompokkan ke dalam perspektif BSC, kemudian dilakukan pembobotan instrumen AHP untuk menetapkan *critical success factors* dari penerapan *service point* di PLN UL Salatiga. Pada saat yang sama, penulis juga melakukan penyebaran instrumen evaluasi dari implementasi *service point*. Hasil dari CSF dan evaluasi tersebut digunakan untuk mencari nilai GAP. Setelah nilai GAP diketahui, akan didapatkan ketercapaian nilai antara sebelum dan sesudah menerapkan *service point*. Pada Gambar 3.1 disajikan alur dari penelitian ini.



Gambar 3.1 *Flowchart* Penelitian



## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab ini terdiri dari gambaran umum PT PLN Unit Layanan Salatiga, penentuan responden untuk wawancara yang akan menghasilkan *success factors*, identifikasi *success factors*, perancangan kuesioner AHP, penentuan ahli sebagai responden kuesioner, pembobotan dengan metode AHP, identifikasi CSF dan perhitungan tingkat rasio konsistensi serta hasil evaluasi dan perhitungan nilai kesenjangan.

#### **4.1 Gambaran Umum PT PLN Unit Layanan Salatiga**

Pada tahap ini akan dilakukan pengumpulan data sekunder terkait yang profil, visi dan misi, struktur organisasi, bidang usaha dan wilayah kerja PT PLN Unit Layanan Salatiga serta penjelasan mengenai *service point*.

##### **4.1.1 Sejarah PT PLN Unit Layanan Salatiga**

Pada tahun 1958, pemerintah Indonesia mengeluarkan Undang-Undang No 86 Tahun 1958 tertanggal 27 Desember 1958 tentang Nasionalisasi semua perusahaan Belanda dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 1958 tentang Nasionalisasi Perusahaan Listrik dan Gas milik Belanda. Di Jawa Tengah, perusahaan listrik milik Belanda yang semula bernama NV ANIEM berubah menjadi Perusahaan Listrik Negara (PLN). Sesuai keputusan direksi PLN pada tahun 1965, PN PLN Jawa Tengah berubah nama menjadi PLN Eksploitasi X, kemudian PLN Wilayah XIII. Pada tahun 1972 keluarlah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 18 Tahun 1972 dari PN PLN berubah nama menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara (PERUM) dan pada tahun 1994 dengan keluarnya Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 1994 dengan Tanggal 16 Juni 1994 pengalihan bentuk Perusahaan Umum Listrik Negara (PERUM) menjadi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah. Diberlakukan restrukturisasi tahun 2000 sesuai Keputusan General Manager Nomor: 038.K/021/PD.I/2001 tanggal 10 April 2001 PT PLN (Persero) Area Pelayanan Pelanggan Semarang disingkat menjadi PT PLN (Persero) AP Salatiga dan Ranting berubah menjadi Unit Pelayanan Pelanggan (UP).

Pada tahun 2003, melalui keputusan General Manager PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I.Yogyakarta Nomor 123.K/021/GM/2003 berubah struktur organisasi menjadi APJ, sedangkan Unitnya menjadi UP/UJ dan UPJ. Namun, pada tahun 2012 diubah kembali menjadi PT PLN (Persero) Unit Layanan Salatiga. PT PLN (Persero) Unit Layanan Salatiga merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Pengatur Kebijakan Tenaga Kelistrikan, Pertambangan dan Usaha lainnya di wilayah yang memiliki kantor di Jl. Diponegoro No.19 Salatiga, Kode Pos 50711.

#### **4.1.2 Visi dan Misi**

Pada sub bab ini akan dijabarkan visi dan misi PT PLN (Persero).

##### **4.1.2.1 Visi**

Visi PT. PLN (Persero) adalah diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul, dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani.

##### **4.1.2.2 Misi**

- a. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- b. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- c. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- d. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

#### **4.1.3 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi pada PT PLN Unit Layanan Salatiga dilampirkan pada Lampiran 1.

#### **4.1.4 Bidang Usaha dan Wilayah Kerja**

Unit Layanan Salatiga merupakan Area yang tergolong kecil dengan membawahi tiga yaitu Unit Layanan (UL) Salatiga dan dua Service Point Ambarawa (SPA) dan Service Point Ungaran (SPU) . Di dalam penyelenggaraan dan pelayanan listrik Negara untuk umum dalam negeri, PT. PLN (PERSERO) Unit Layanan Salatiga memberikan jasa kepada pelanggan yaitu:

1. Pelayanan pemberian informasi tata cara perhitungan besarnya biaya listrik.
2. Pelayanan pemberian informasi penyambungan tenaga listrik kepada calon pelanggan, pelanggan, dan masyarakat.
3. Pelayanan permintaan penyambungan baru, perubahan daya, penyambungan sementara, perubahan tarif, baik nama pelanggan dan pelayanan lainnya serta pengendalian pelanggan.
4. Pelayanan pembayaran Biaya Penyambungan (BP), Tagihan Susulan (TS), biaya sementara, biaya perubahan, dan biaya lainnya yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
5. Membuat kuitansi penerimaan pembayaran biaya penyambungan.
6. Membuat perintah kerja yang berhubungan dengan pelaksanaan pemasangan, perbaikan, perubahan penambahan atau pembongkaran sambungan tenaga listrik. PT. PLN Unit Layanan Salatiga membawahi beberapa unit pelayanan yaitu:
  - a. Service Point Ambarawa (SPA) Kota bertempat di JL. Pemuda no. 26 Ambarawa
  - b. Service Point Ungaran (SPU) Kota bertempat di Jl. Gatot Subroto no. 201 Ungaran

#### **4.1.5 Service Point**

Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 1221.K/DIR/2011 tentang *Pilot Project* Program Debirokratisasi Organisasi 2 Layer (selanjutnya disebut *service point*) Pada Unit Pelaksana Pelayanan di Lingkungan PT PLN (Persero) Wilayah tanggal 2 Agustus 2011. Dengan menimbang bahwa dalam rangka implementasi program debirokratisasi organisasi untuk peningkatan efektivitas, efisiensi, kualitas operasi dan pelayanan serta adanya penerapan sistem yang mengubah prosedur pelayanan pelanggan dan mekanisme fungsi administrasi, antara lain *cash pooling*, imprest terpusat, Pengelolaan dan Pengawasan Arus Pendapatan Secara Terpusat (P2APST), Aplikasi Pelayanan Pelanggan Terpusat (AP2T), dan Pemusatan Pengelolaan Fungsi Administrasi (PPFA).

Oleh karena itu, perlu dilakukan penataan proses bisnis dan organisasi Unit Pelaksana Pelayanan di Lingkungan PT PLN (Persero) Distribusi dan PT

PLN (Persero) Wilayah yang bertujuan untuk mewujudkan peningkatan efektivitas, efisiensi, kualitas operasi dan pelayanan dengan memperpendek prosedur, proses dan mekanisme operasi serta pelayanan pelanggan melalui penyederhanaan pola hierarki organisasi unit pelaksana pelayanan.

*Service point* mendorong pola *partnership*, perampingan struktur organisasi, optimalisasi dan penguasaan teritorial, penyusutan pegawai serta pendayagunaan peran dengan *multitasking*.

#### 4.2 Penentuan *Success Factors*

Tahap pertama dalam penelitian ini yaitu melakukan wawancara untuk mengidentifikasi *success factors* penerapan *service point* di PLN Unit Layanan Salatiga. Identifikasi *success factors* penerapan *service point* dilakukan dengan wawancara kepada Manajer, Asisten Manajer dan Supervisor di PLN Unit Layanan Salatiga serta Admin di *service point* Ambarawa. Narasumber tersebut ditentukan berdasarkan pada pengetahuan dan pengalaman terhadap *service point*. Pada Tabel 4.1 disajikan data ahli yang dijadikan sebagai narasumber.

Tabel 4.1 Daftar narasumber

| No | Nama                           | Jabatan   | Topik Wawancara   |
|----|--------------------------------|---|---|
| 1  | Heri Andri                     | Manajer PLN UL Salatiga                                     | Faktor pendukung/penghambat keberhasilan <i>service point</i> |
| 2  | Ary Priatna                    | Asman Pelayanan dan Admisnistrasi PLN UL Salatiga           | Faktor pendukung/penghambat keberhasilan <i>service point</i> |
| 3  | Reni Yuniesti                  | Supervisor Pelayanan Pelanggan PLN UL Salatiga              | Faktor pendukung/penghambat keberhasilan <i>service point</i> |
| 4  | Siti Nuriyani                  | Supervisor SDM PLN UL Salatiga                              | Faktor pendukung/penghambat keberhasilan <i>service point</i> |
| 5  | Ririn                          | Supervisor Keuangan dan Akuntansi PLN UL Salatiga           | Faktor pendukung/penghambat keberhasilan <i>service point</i> |
| 6  | Ayu Masyitha K                 | Supervisor Pemeliharaan Jaringan Distribusi PLN UL Salatiga | Faktor pendukung/penghambat keberhasilan <i>service point</i> |
| 7  | Linda Marfyanti Surya Maharani | Supervisor Perencanaan PLN UL Salatiga                      | Faktor pendukung/penghambat keberhasilan <i>service point</i> |
| 8  | Juria R Agus                   | Supervisor Konstruksi PLN UL Salatiga                       | Faktor pendukung/penghambat keberhasilan <i>service point</i> |
| 9  | Ana                            | Supervisor Transaksi Energi PLN UL Salatiga                 | Faktor pendukung/penghambat keberhasilan <i>service point</i> |
| 10 | Hasan Ariawan                  | Admin Pelayanan Pelanggan                                   | Faktor pendukung/penghambat keberhasilan <i>service point</i> |

Berdasarkan hasil dari wawancara kepada narasumber tersebut, ditemukan 16 *success factor* dari penerapan *service point* di PLN Unit Layanan Salatiga.



Faktor-faktor tersebut kemudian dikelompokkan berdasarkan perspektif *balanced scorecard* seperti pada Tabel 4.2 dibawah ini.

Tabel 4.2 Daftar *success factors* penerapan *service point*

| No | Perspektif                       | <i>Success Factors</i>                        |
|----|----------------------------------|---|
| 1  | <i>Financial</i>                 | Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)  |
|    |                                  | Sistem keuangan terpusat                      |
| 2  | <i>Customer</i>                  | Pengawasan pelanggan                          |
|    |                                  | <i>Customer Relationship</i>                  |
| 3  | <i>Internal Business Process</i> | <i>Corporate image</i>                        |
|    |                                  | Desain <i>service point</i>                   |
| 4  | <i>Learning and Growth</i>       | Pengawasan dan pelaporan jumlah aset          |
|    |                                  | Pengawasan teknis                             |
| 5  | <i>Internal Business Process</i> | Kecepatan penyajian dan pelaporan data        |
|    |                                  | Penyediaan material terpusat                  |
| 6  | <i>Internal Business Process</i> | Kinerja mitra terhadap KPI PLN                |
|    |                                  | Beban kerja pegawai                           |
| 7  | <i>Learning and Growth</i>       | Pengambilan keputusan di <i>service point</i> |
|    |                                  | Kesesuaian formasi tenaga kerja               |
| 8  | <i>Learning and Growth</i>       | Peringkat kinerja                             |
|    |                                  | Pegawai yang <i>multitasking</i>              |

Pedoman wawancara dibuat berdasarkan tujuan *service point*, susunan pertanyaan dapat dilihat pada Lampiran 2. Penulis melakukan wawancara kepada Manajer UL Salatiga untuk memperoleh daftar *success factor* penerapan *service point*. Daftar tersebut kemudian diverifikasi kembali kepada responden lainnya untuk memastikan apakah benar-benar sesuai dengan kondisi lapangan saat ini. Sehingga ditemukan 16 *success factor* seperti pada tabel diatas.

#### 4.2.1 Identifikasi *Success Factors*

Setelah menentukan *success factors*, maka selanjutnya akan dijelaskan mengenai hierarki yang diusulkan yang terdiri dari 3 tingkat dan empat kategori berdasarkan pada perspektif *balanced scorcard*. Kriteria dan sub-kriteria akan membentuk model susunan hierarki, yang akan ditunjukkan pada sub-bab berikutnya. Berikut merupakan penjelasan sub kriteria pada setiap kriteria:

#### **4.2.1.1 Perspektif *Financial***

Berikut penjelasan mengenai *success factor* pada perspektif *financial*:

1. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)

RKAP merupakan rencana kerja yang akan dilaksanakan oleh perusahaan pada periode yang akan datang meliputi anggaran operasi dan investasi. RKAP dianggap penting karena sebagai pedoman atau arahan bagi perusahaan untuk melaksanakan pencapaian target di tahun depan. Selain itu, RKAP juga memiliki digunakan sebagai standar untuk melakukan evaluasi kinerja. Oleh karena itu, faktor ini dijadikan sebagai *success factor* dalam menerapkan *service point* di PLN UL Salatiga.

2. Sistem Keuangan Terpusat

Sistem keuangan terpusat terkait proses keluar masuknya uang kas sebagai akibat dari aktivitas bisnis UL Salatiga, seperti proses pembayaran pajak, penagihan vendor, dan lainnya. Terpusat dalam hal ini adalah proses keluar masuk uang kas langsung kepada pihak ketiga tanpa melalui rayon, sehingga lebih cepat.

#### **4.2.1.2 Perspektif *Customer***

Berikut penjelasan mengenai *success factor* pada perspektif *customer*:

1. Pengawasan Pelanggan

Pengawasan pelanggan meliputi pemantauan berskala dari oleh pegawai PLN, *monitoring* tunggakan pelanggan, kasus pencurian listrik, menangani *complain handling* yang sulit diputuskan di kantor *service point* dan lain sebagainya. Pengawasan pelanggan merupakan faktor yang perlu diperhatikan karena berpengaruh pada pendapatan perusahaan dan kepuasan pelanggan.

2. *Customer Relationship*

Sub-kriteria *customer relationship* dalam hal ini terkait pelayanan yang diberikan PLN kepada konsumen, mulai dari pelayanan dari *front office* maupun pelayanan teknis seperti pasang baru dan alih daya. Selain itu, *customer relationship* ini ditujukan untuk menjaga konsumen agar tetap puas atas pelayanan yang diberikan, seperti sistem pemisahan antara pelanggan kecil dan besar serta menyebarkan informasi pemadaman listrik

melalui *group Whatsapp* kepada pelanggan besar. *Customer relationship* harus ditingkatkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, faktor *customer relationship* dijadikan sebagai *success factor* penerapan *service point*.

### 3. *Corporate Image*

Citra PLN di mata masyarakat merupakan hal penting yang harus diperhatikan karena menyangkut hubungan perusahaan dengan masyarakat sekitar. *Corporate image* sendiri adalah pandangan masyarakat tentang PLN dalam hal kualitas pelayanan, hubungan dengan pelanggan dan respon positif kepada masyarakat.

#### **4.2.1.3 Perspektif *Internal Business Process***

Berikut penjelasan mengenai *success factor* pada perspektif *internal business process*:

##### 1. Desain *service point*

Desain *service point* dapat menjadi salah satu faktor suksesnya penerapan *service point* di PLN UL Salatiga, karena dengan adanya desain yang baik, jelas dan terstruktur tentunya juga akan meningkatkan performa dan efisiensi kinerja di berbagai bidang. Sehingga tercapai penerapan *service point* dapat dikatakan sukses dan bisa dilanjutkan.

##### 2. Pengawasan dan pelaporan jumlah aset

Pengawasan dan pelaporan jumlah aset PLN seperti Jaringan Tegangan Menengah (JTM) dan Jaringan Tegangan Rendah (JTR).

##### 3. Pengawasan teknis

Pengawasan teknis dalam hal ini adalah pengawasan terhadap pelayanan teknis seperti pasang baru, alih daya, pemasangan jaringan, pemasangan tiang dan lain-lain dilakukan oleh mitra PLN.

##### 4. Kecepatan penyajian dan pelaporan data

Penyajian dan pelaporan data merupakan hal penting dalam menerapkan *service point* karena pertukaran data antar pegawai PLN atau antar Unit PLN sangat mungkin dilakukan. Semakin cepat data yang disajikan, maka semakin cepat pula data yang dilaporkan kepada level atas.

5. Penyediaan material terpusat

Penerapan *service point* mengakibatkan persediaan material tidak bisa ditimbun di kantor *service point* tetapi disimpan di gudang yang berada di Bawen. Pencatatan persediaan material tersebut dilakukan secara *realtime* dan satu pintu.

6. Kinerja mitra terhadap KPI (*Key Performance Indicator*)

*Service point* merupakan sistem yang mendorong pola *partnership* antara PLN dengan mitra kerjanya. Penghilangan rayon dan digantikan dengan *service point* dimana semua pegawai di *service point* diisi oleh mitra PLN merupakan salah satu cara PLN Pusat untuk melakukan efisiensi sumber daya manusia. Sehingga, mitra PLN dalam menjalankan kewajibannya harus mendukung ketercapaian KPI PLN. Oleh karena itu, kinerja mitra terhadap KPI merupakan hal yang perlu diperhatikan untuk menerapkan *service point*.

#### 4.2.1.4 Perspektif *Learning and Growth*

Berikut penjelasan mengenai *success factor* pada perspektif *learning and growth*:

1. Beban kerja pegawai

Beban kerja pegawai merupakan jumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja yang ideal akan menciptakan produktivitas kerja yang ideal pula.

2. Pengambilan keputusan di *service point*

Pengambilan keputusan pada *service point* seperti masalah *complain* atau pelayanan teknis hanya dapat dilakukan oleh pegawai PLN yang berada di UL Salatiga. Sehingga dalam mengambil keputusan, koordinator *service point* perlu melakukan komunikasi terlebih dahulu kepada pegawai PLN di UL Salatiga. Oleh karena itu, pengambilan keputusan di *service point* menjadi hal penting yang harus diperhatikan dalam menerapkan *service point*.

3. Kesesuaian formasi tenaga kerja

Formasi tenaga kerja merupakan kesesuaian jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk melakukan sejumlah pekerjaan. Formasi tenaga kerja di UL Salatiga saat ini masih mengadopsi sistem formasi tenaga kerja yang

ada di Area. Formasi tenaga kerja yang sesuai tentunya dapat menciptakan beban kerja yang ideal bagi pegawai.

4. Peringkat kinerja

Peringkat kinerja dapat digunakan sebagai bahan evaluasi untuk mengetahui kinerja masing-masing unit. Peringkat kinerja yang dimaksud adalah peringkat kinerja PLN UL Salatiga dibandingkan dengan Area lainnya di PLN Distribusi Jateng DIY.

5. Pegawai yang *multitasking*

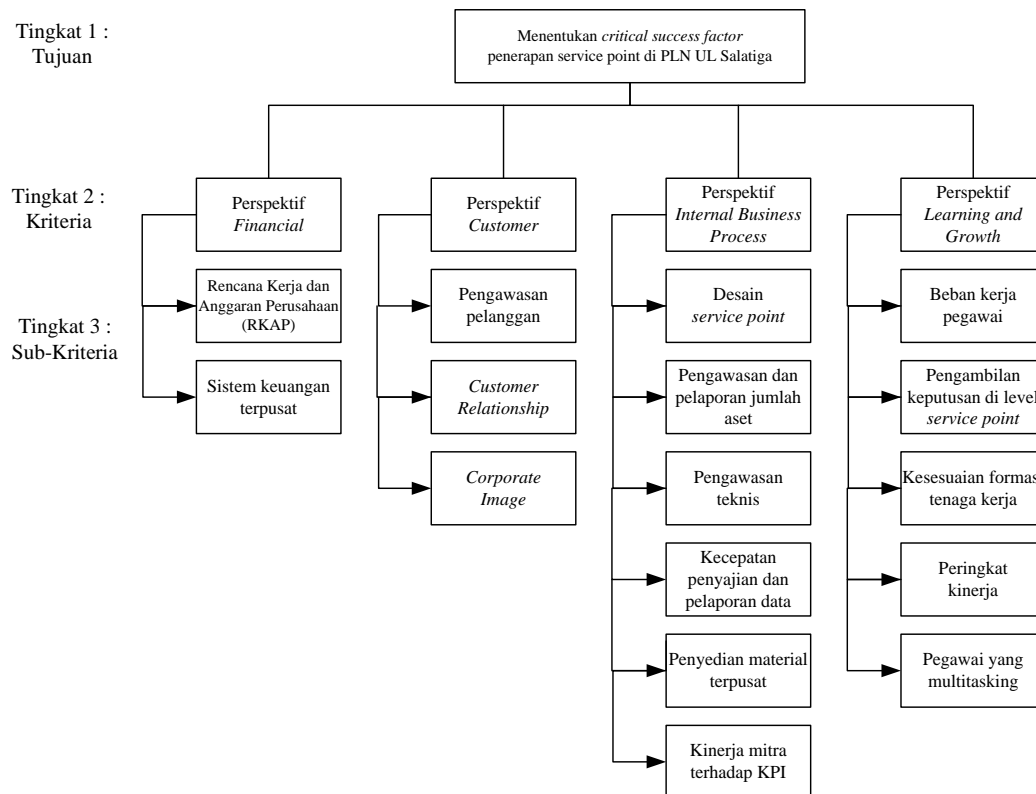
Pegawai yang *multitasking* merupakan pegawai yang memiliki jabatan di suatu bidang tetapi juga ikut serta membantu pekerjaan di bidang lainnya.

#### 4.3 Perancangan Kuesioner AHP

Tahap ini menjelaskan mengenai *success factors* yang telah diidentifikasi kemudian diolah menjadi hierarki AHP, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.1. *Success factor* penerapan *service point* diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan ahli. *Success factor* dikelompokkan pada tingkat yang berbeda dari hierarki. Pada hierarki tersebut terdiri dari 3 tingkatan, pada tingkatan pertama adalah tujuan dari pemecahan permasalahan, tingkatan kedua adalah kriteria (perspektif) dan tingkatan ketiga adalah sub-kriteria.

Metode AHP diadopsi dalam penelitian ini untuk mengidentifikasi CSF penerapan *service point* di PLN Unit Layanan Salatiga. Terdapat 16 *success factors* yang ditemukan, yang kemudian dikelompokkan ke dalam empat perspektif BSC. Keempat aspek tersebut adalah *financial*, *customer*, *internal business process* dan *learning and growth*.

Tingkatan hierarki yang telah dibuat akan digunakan dalam pembuatan kuesioner. Kuesioner *pairwise comparison* pada penelitian ini adalah perbandingan antar kriteria dan perbandingan antar sub-kriteria. Adapun kuesioner pada penelitian ini akan dilampirkan pada Lampiran 3



Gambar 4.1 Hierarki keputusan pada AHP

Sumber: Data primer (diolah)

Penyusunan kuesioner pada penelitian ini terdiri dari beberapa bagian, antara lain:

1. Pendahuluan, berisikan penjelasan mengenai penelitian serta maksud dan tujuan melakukan survei.
2. Profil responden yang terdiri dari nama, bidang, jabatan dan telepon, lama bekerja dan pendidikan terakhir.
3. Petunjuk pengisian kusioner, berisikan contoh pengisian kuesioner dengan disajikan tabel *pairwise comparison* serta penjelasannya.
4. Hierarki keputusan, berisikan mengenai struktur AHP yang digunakan dalam penelitian ini.
5. Tabel *pairwise comparison*, berisikan tabel perbandingan berpasangan yang digunakan responden dalam melakukan pengisian kuesioner.

### 4.3 Penentuan Ahli Sebagai Responden AHP

Penentuan ahli sebagai responden kuesioner ditentukan berdasarkan jabatan yang ada di PLN Unit Layanan Salatiga. Ahli tersebut dipilih berdasarkan pegawai yang berkompeten di PLN Unit Layanan Salatiga dan mewakili setiap bidang di struktur organisasi PLN UL Salatiga.

Tabel 4.3 Data Responden Kuesioner

| No | Nama                         | Jabatan   | Lama Bekerja |
|----|------------------------------|---|--------------|
| 1  | Heri Andri                   | Manajer PLN UL Salatiga                           | 22 tahun     |
| 2  | Ary Priatna                  | Asman Pelayanan dan Admisnistrasi PLN UL Salatiga | 34 tahun     |
| 3  | Muh. Nur Wachid              | Asman Transaksi Energi PLN UL Salatiga            | 30 tahun     |
| 4  | Susilo Sigit                 | Asman Distribusi PLN UL Salatiga                  | 32 tahun     |
| 5  | Moh. Givunda Lingga Primanda | Asman Perencanaan PLN UL Salatiga                 | 7 tahun      |

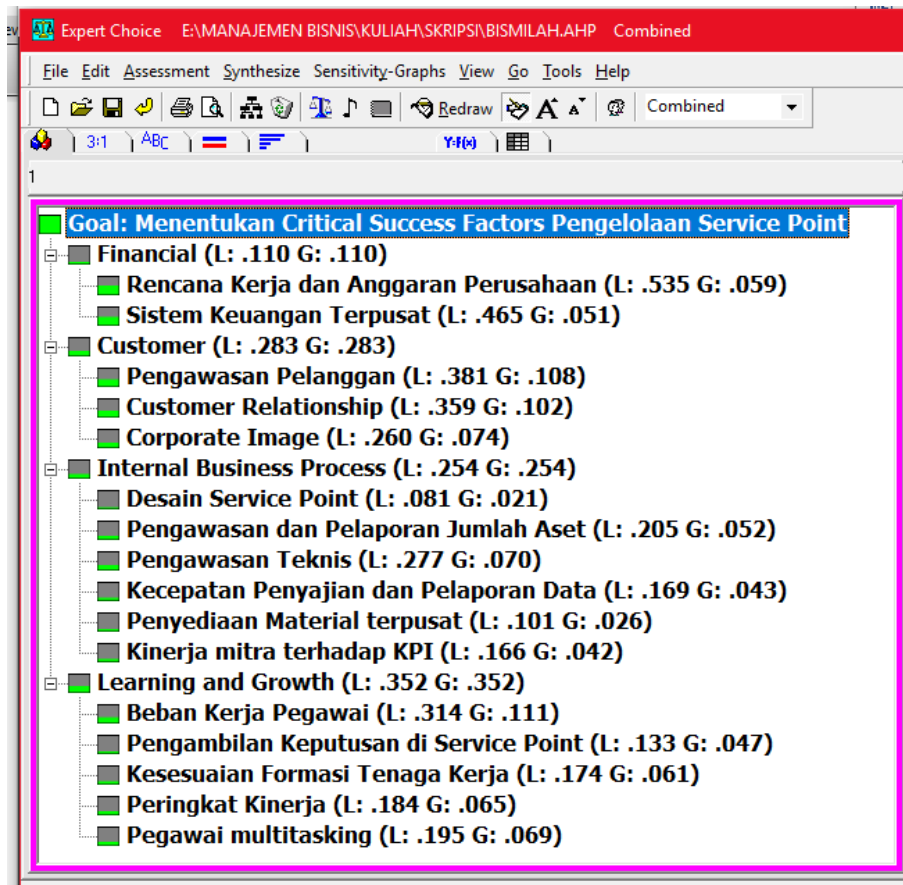
Total ahli yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah lima orang dengan memperhatikan kompetensi dalam masa jabatan di PLN. Pada Tabel 4.3 disajikan data responden kuesioner pada penelitian ini.

### 4.4 Pembobotan Faktor-Faktor Keberhasilan Penerapan *Service Point* di PLN Unit Layanan Salatiga

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah diberikan kepada ahli di PLN Unit Layanan Salatiga, maka didapatkan bobot prioritas pada masing-masing kriteria dan sub-kriteria. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan *software* Expert Choice. Hasil kuesioner yang telah didapatkan kemudian diinput ke dalam *software* Expert Choice untuk melihat tingkat prioritas dari masing-masing kriteria dan sub-kriteria. Penginputan lima responden tersebut menggunakan “*Participants Table*” yang terdapat pada menu “*go*”, setelah itu pilih “*edit*” lalu “*add N participant*” untuk menambahkan jumlah partisipan yang masuk dalam kategori ahli. Pengaturan jumlah partisipan yang akan dihitung dalam pembobotan kombinasi bisa diatur dengan menggunakan fitur centang pada “*participant*”. Setelah melakukan penginputan bobot dari semua ahli, maka dilakukan perhitungan bobot kombinasi dari ketujuh ahli tersebut. Langkah yang dilakukan yaitu dengan memilih menu “*Assessment*” lalu pilih “*Combined Participants Judgemnts/Data*” lalu pilih “*Entire Hierarchy*”, dan yang terakhir pilih

“*Judgement Only*”. Gambar 4.2 merupakan hasil dari pembobotan kombinasi menggunakan Expert Choice.

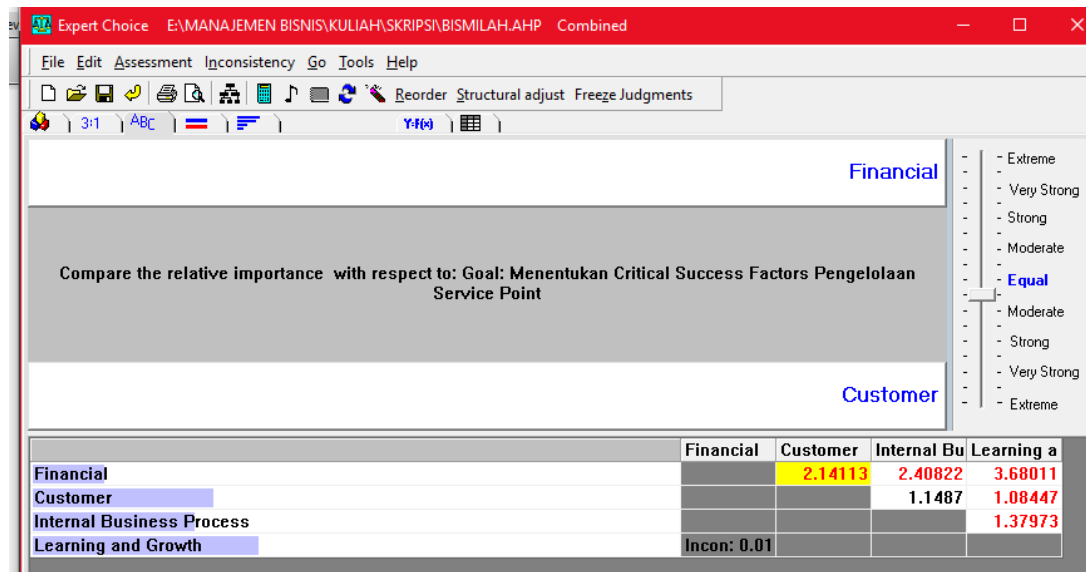
Selanjutnya untuk mengetahui nilai perbandingan antar kriteria menggunakan menu “*Assessment*” lalu pilih “*Pairwise*”, kemudian akan muncul nilai perbandingan antara dua kriteria seperti pada Gambar 4.3.



Gambar 4.2 Pembobotan kriteria dan sub-kriteria

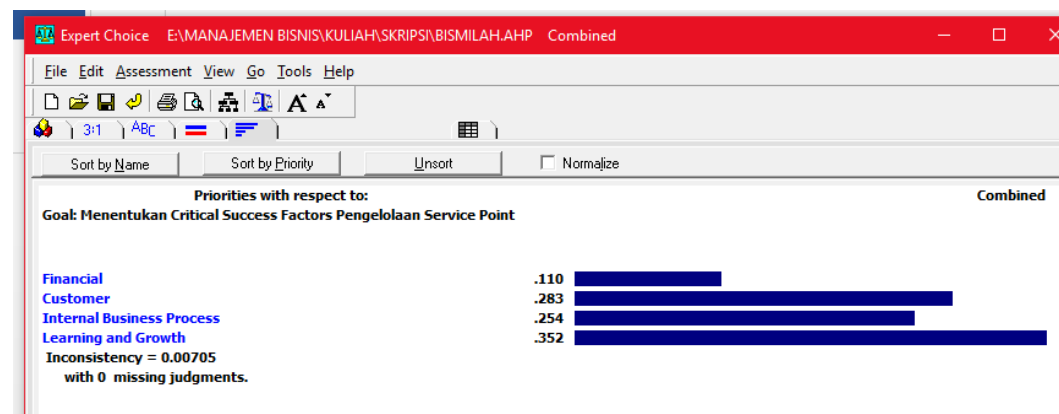
Sumber: Expert choice





Gambar 4.3 Perbandingan bobot kriteria

Sumber: Expert choice



Gambar 4.4 Bobot tiap kriteria

Sumber: Expert choice

Selanjutnya untuk mengetahui nilai masing-masing kriteria diagram batang, menggunakan menu “*Priorities derived from pairwise comparisons*”, kemudian akan muncul nilai kepentingan masing-masing kriteria yang disajikan dalam bentuk diagram batang seperti pada Gambar 4.4.

Setelah mendapatkan bobot dari hasil kuesioner mengenai identifikasi CSF pada penerapan *service point*, kemudian dari data pembobotan kelima ahli tersebut direkap. Pada Tabel 4.4, Tabel 4.5, Tabel 4.6 disajikan hasil rekap bobot faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam penerapan *service point*. Selanjutnya, dilakukan perhitungan untuk mencari bobot korelasi dengan cara mengalikan bobot kriteria dengan bobot sub-kriteria.

Tabel 4.4 Rekap bobot kuesioner

| Kriteria                         | Sub-kriteria                                  | Bobot kriteria | Ahli 1             |                | Bobot kriteria | Ahli 2             |                |
|----------------------------------|---|----------------|--------------------|----------------|----------------|--------------------|----------------|
|                                  |   |                | Bobot sub-kriteria | Bobot korelasi |                | Bobot sub-kriteria | Bobot korelasi |
| <i>Financial</i>                 | Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan      | 0.078          | 0.750              | 0.059          | 0.203          | 0.250              | 0.051          |
|                                  | Sistem keuangan terpusat                      |                | 0.250              | 0.020          |                | 0.750              | 0.152          |
| <i>Customer</i>                  | Pengawasan Pelanggan                          | 0.341          | 0.674              | 0.230          | 0.171          | 0.124              | 0.021          |
|                                  | Customer Relationship                         |                | 0.226              | 0.077          |                | 0.359              | 0.061          |
|                                  | Brand Image                                   |                | 0.101              | 0.034          |                | 0.517              | 0.088          |
| <i>Internal Business Process</i> | Desain service point                          | 0.137          | 0.044              | 0.006          | 0.141          | 0.350              | 0.049          |
|                                  | Pengawasan dan pelaporan jumlah aset          |                | 0.242              | 0.033          |                | 0.130              | 0.018          |
|                                  | Pengawasan teknis                             |                | 0.363              | 0.050          |                | 0.156              | 0.022          |
|                                  | Kecepatan penyajian dan pelaporan data        |                | 0.191              | 0.026          |                | 0.082              | 0.012          |
|                                  | Penyediaan material terpusat                  |                | 0.068              | 0.009          |                | 0.056              | 0.008          |
|                                  | Kinerja mitra terhadap KPI                    |                | 0.091              | 0.012          |                | 0.226              | 0.032          |
| <i>Learning and growth</i>       | Beban kerja pegawai                           | 0.444          | 0.085              | 0.038          | 0.485          | 0.422              | 0.205          |
|                                  | Pengambilan keputusan di <i>service point</i> |                | 0.247              | 0.110          |                | 0.059              | 0.029          |
|                                  | Kesesuaian formasi tenaga kerja               |                | 0.054              | 0.024          |                | 0.254              | 0.123          |
|                                  | Peringkat kinerja                             |                | 0.233              | 0.103          |                | 0.162              | 0.079          |
|                                  | Pegawai yang <i>multitasking</i>              |                | 0.382              | 0.170          |                | 0.104              | 0.050          |

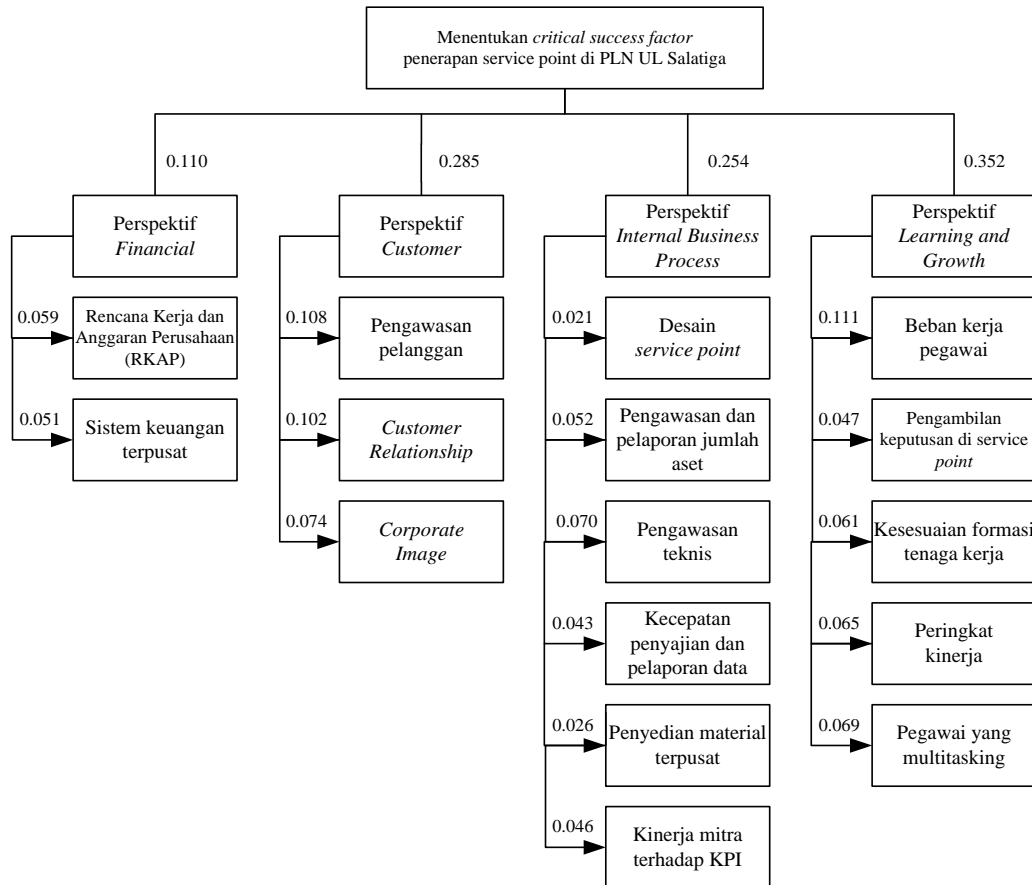
Tabel 4.5 Rekap bobot kuesioner

| Kriteria                         | Sub-kriteria                                  | Ahli 3         |                    |                | Ahli 4         |                    |                | Ahli 5         |                    |                |
|----------------------------------|---|----------------|--------------------|----------------|----------------|--------------------|----------------|----------------|--------------------|----------------|
|                                  |   | Bobot kriteria | Bobot sub-kriteria | Bobot korelasi | Bobot kriteria | Bobot sub-kriteria | Bobot korelasi | Bobot kriteria | Bobot sub-kriteria | Bobot korelasi |
| <i>Financial</i>                 | Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan      | 0.070          | 0.250              | 0.018          | 0.094          | 0.750              | 0.071          | 0.106          | 0.667              | 0.071          |
|                                  | Sistem keuangan terpusat                      |                | 0.750              | 0.053          |                | 0.250              | 0.024          |                | 0.333              | 0.035          |
| <i>Customer</i>                  | Pengawasan Pelanggan                          | 0.419          | 0.594              | 0.249          | 0.247          | 0.316              | 0.078          | 0.205          | 0.333              | 0.068          |
|                                  | Customer Relationship                         |                | 0.157              | 0.066          |                | 0.372              | 0.092          |                | 0.333              | 0.068          |
|                                  | Brand Image                                   |                | 0.249              | 0.104          |                | 0.312              | 0.077          |                | 0.333              | 0.068          |
| <i>Internal Business Process</i> | Desain service point                          | 0.272          | 0.088              | 0.024          | 0.483          | 0.078              | 0.038          | 0.295          | 0.048              | 0.014          |
|                                  | Pengawasan dan pelaporan jumlah aset          |                | 0.161              | 0.044          |                | 0.148              | 0.071          |                | 0.145              | 0.043          |
|                                  | Pengawasan teknis                             |                | 0.352              | 0.096          |                | 0.247              | 0.119          |                | 0.392              | 0.116          |
|                                  | Kecepatan penyajian dan pelaporan data        |                | 0.193              | 0.052          |                | 0.105              | 0.051          |                | 0.105              | 0.031          |
|                                  | Penyediaan material terpusat                  |                | 0.087              | 0.024          |                | 0.106              | 0.051          |                | 0.840              | 0.248          |
|                                  | Kinerja mitra terhadap KPI                    |                | 0.125              | 0.034          |                | 0.317              | 0.153          |                | 0.232              | 0.068          |
| <i>Learning and growth</i>       | Beban kerja pegawai                           | 0.239          | 0.405              | 0.097          | 0.176          | 0.307              | 0.054          | 0.394          | 0.290              | 0.114          |
|                                  | Pengambilan keputusan di <i>service point</i> |                | 0.110              | 0.026          |                | 0.131              | 0.023          |                | 0.299              | 0.118          |
|                                  | Kesesuaian formasi tenaga kerja               |                | 0.235              | 0.056          |                | 0.312              | 0.055          |                | 0.153              | 0.060          |
|                                  | Peringkat kinerja                             |                | 0.180              | 0.043          |                | 0.113              | 0.020          |                | 0.147              | 0.058          |
|                                  | Pegawai yang <i>multitasking</i>              |                | 0.070              | 0.017          |                | 0.137              | 0.024          |                | 0.112              | 0.044          |

Tabel 4.6 Rekap kombinasi

| Kriteria                         | Sub-kriteria                                  | Bobot kriteria | Bobot sub-kriteria | Bobot korelasi |
|----------------------------------|---|----------------|--------------------|----------------|
| <i>Financial</i>                 | Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan      | 0.110          | 0.535              | 0.059          |
|                                  | Sistem keuangan terpusat                      |                | 0.465              | 0.051          |
| <i>Customer</i>                  | Pengawasan Pelanggan                          | 0.285          | 0.381              | 0.109          |
|                                  | Customer Relationship                         |                | 0.359              | 0.102          |
|                                  | Brand Image                                   |                | 0.260              | 0.074          |
| <i>Internal Business Process</i> | Desain service point                          | 0.254          | 0.081              | 0.021          |
|                                  | Pengawasan dan pelaporan jumlah aset          |                | 0.205              | 0.052          |
|                                  | Pengawasan teknis                             |                | 0.277              | 0.070          |
|                                  | Kecepatan penyajian dan pelaporan data        |                | 0.169              | 0.043          |
|                                  | Penyediaan material terpusat                  |                | 0.101              | 0.026          |
|                                  | Kinerja mitra terhadap KPI                    |                | 0.166              | 0.042          |
| <i>Learning and growth</i>       | Beban kerja pegawai                           | 0.352          | 0.314              | 0.111          |
|                                  | Pengambilan keputusan di <i>service point</i> |                | 0.133              | 0.047          |
|                                  | Kesesuaian formasi tenaga kerja               |                | 0.174              | 0.061          |
|                                  | Peringkat kinerja                             |                | 0.184              | 0.065          |
|                                  | Pegawai yang <i>multitasking</i>              |                | 0.195              | 0.069          |

Selanjutnya setelah mendapatkan bobot dari lima ahli tersebut maka dilakukan pembobotan secara kombinasi. Pada Tabel 4.6 dan Gambar 4.5 akan disajikan hasil rekap bobot kombinasi dari kelima ahli.



Gambar 4.5 Hirarki AHP dengan hasil bobot kombinasi

Sumber : Data primer (diolah)

#### 4.5 Identifikasi *Critical Success Factor*

Pada penelitian ini, identifikasi *critical success factors* dilakukan berdasarkan pada hasil pembobotan oleh ahli di PT PLN Unit Layanan Salatiga menggunakan metode AHP. Model hierarki yang ditunjukkan pada Gambar 4.4 dibagi menjadi *goal* (tujuan dari masalah), kriteria (perspektif) dan tingkat sub-kriteria (*success factors* penerapan *service point*). Prioritas *critical success factors* ditentukan dari nilai sub-kriteria pada setiap perspektif. Berdasarkan hasil pembobotan yang telah dilakukan, didapatkan prioritas CSF dari masing-masing empat kriteria yang telah ditentukan. Pada kriteria *learning and growth*, sub-kriteria beban kerja pegawai menjadi prioritas utama yang perlu diperhatikan dengan nilai bobot 0.111. Pada kriteria *customer*, sub-kriteria *customer relationship* menjadi prioritas utama yang perlu diperhatikan dengan nilai bobot 0.108. Pada kriteria *internal business process*, sub-kriteria pengawasan teknis

menjadi prioritas pertama yang perlu diperhatikan dengan nilai bobot 0.070. Pada kriteria *financial*, sub-kriteria Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan menjadi prioritas pertama yang perlu diperhatikan dengan nilai bobot 0.059.

#### 4.6 Tingkat Rasio Konsistensi

Pada penelitian ini, lima ahli berpartisipasi dalam melakukan pembobotan terhadap penerapan *service point* di PLN Unit Layanan Salatiga. Pada Tabel 4.7 disajikan mengenai uji konsistensi dari lima ahli.

Tabel 4.7 Rasio Konsistensi

| No | Ahli   | Indeks Konsistensi Individu | Index Konsistensi Keseluruhan |
|----|--------|-----------------------------|-------------------------------|
| 1  | Ahli 1 | 0.07                        | 0.00705                       |
| 2  | Ahli 2 | 0.07                        |                               |
| 3  | Ahli 3 | 0.07                        |                               |
| 4  | Ahli 4 | 0.08                        |                               |
| 5  | Ahli 5 | 0.04                        |                               |

Rasio konsistensi dari lima ahli menunjukkan bahwa index konsistensinya dibawah nilai maksimum yaitu 0.10, hal tersebut berarti bahwa data yang diberikan oleh ahli konsisten dan dapat diandalkan.

#### 4.7 Hasil Penyebaran Kuesioner Evaluasi CSF

Untuk mengetahui ketercapaian CSF pada penerapan *service point*, maka dilakukan evaluasi ketercapaian CSF. Evaluasi ketercapaian CSF dilakukan untuk mengukur ketercapaian 16 CSF. Penyebaran kuesioner kepada pegawai dan mitra kerja PLN dilakukan untuk mendapatkan nilai evaluasi CSF. Kuesioner pada penilaian ini berisi perbandingan ketercapaian CSF pada kondisi sebelum menerapkan *service point* dan setelah menerapkan *service point*. Penilaian ketercapaian CSF menggunakan skala *Likert* 1-5.

Kuesioner evaluasi ketercapaian CSF merupakan kuesioner yang diberikan kepada pegawai dan mitra kerja PLN yang berjumlah 16 pertanyaan (Lampiran 9). Kuesioner hanya diberikan kepada pegawai dan mitra kerja PLN yang benar-benar memahami *service point* secara detil, yaitu sejumlah 19 yang terdiri dari Bidang Pelayanan dan Administrasi, Bidang Distribusi, Bidang Transaksi Energi dan Bidang Perencanaan. Penentuan 19 responden ini dengan memperhatikan bahwa responden benar-benar mengetahui kondisi penerapan *service point* dilihat dari empat perspektif. Tabel 4.8 menunjukkan profil responden evaluasi penerapan *service point* di PLN Unit Layanan Salatiga.

Tabel 4.8 Daftar narasumber

| No | Nama                           | Jabatan  |
|----|--------------------------------|--|
| 1  | Heri Andri                     | Manajer PLN UL Salatiga                                      |
| 2  | Ary Priatna                    | Asman Pelayanan dan Admisnistrasi PLN UL Salatiga            |
| 3  | Reni Yuniesti                  | Supervisor Pelayanan Pelanggan PLN UL Salatiga               |
| 4  | Siti Nuriyani                  | Supervisor SDM PLN UL Salatiga                               |
| 5  | Ririn                          | Supervisor Keuangan dan Akuntansi PLN UL Salatiga            |
| 6  | Ayu Masyitha K                 | Supervisor Pemeliharaan Jaringan Distribusi PLN UL Salatiga  |
| 7  | Linda Marfyanti Surya Maharani | Supervisor Perencanaan PLN UL Salatiga                       |
| 8  | Juria R Agus                   | Supervisor Konstruksi PLN UL Salatiga                        |
| 9  | Ana                            | Supervisor Transaksi Energi PLN UL Salatiga                  |
| 10 | Hasan Ariawan                  | Koordinator Pelayanan Pelanggan <i>Service Point</i> Bawen   |
| 11 | Moh. Givunda Lingga Primanda   | Asman Perencanaan dan Evaluasi PLN UL Salatiga               |
| 12 | Susilo Sigt                    | Asman Distribusi PLN UL Salatiga                             |
| 13 | Muh. Nur Wachid                | Asman Transaksi Energi PLN UL Salatiga                       |
| 14 | Ahmad Hidayat                  | Pelayanan Teknis <i>Service Point</i> Bawen                  |
| 15 | Sri Kustiyati                  | Staff Pelayanan Pelanggan PLN UL Salatiga                    |
| 16 | Yuni Siswati                   | Staff Penagihan PN UL Salatiga                               |
| 17 | Sari Dianing Trisna            | Staff Pelayanan Pelanggan PLN UL Salatiga                    |
| 18 | Hadi Ismawan                   | Koordinator Pelayanan Pelanggan <i>Service Point</i> Ungaran |
| 19 | Niken                          | Supervisor Pengendalian Piutang PLN UL Salatiga              |

Hasil kuesioner yang terkumpul tidak dilakukan uji validitas dan reabilitas, dikarenakan jumlah sampel yang tidak memenuhi syarat pada umumnya. Uji validitas dan reabilitas dapat dilakukan jika jumlah sampel penelitian minimal 30 responden. Sehingga, untuk meminimalisir terjadinya ketidak-valid-an pengisian kuesioner, maka peneliti melakukan pendampingan dan pengarahan saat responden mengisi kuesioner tersebut dengan tujuan agar responden dapat memahami maksud dari setiap butir pertanyaan.

#### 4.7.1 Evaluasi Ketercapaian CSF

Hasil dari kuesioner selanjutnya menjadi inputan dalam mengevaluasi ketercapaian CSF. Untuk mendapatkan nilai ketercapaian setiap indikator CSF, maka ditetapkan penggunaan nilai modus sebagai hasil akhir nilai ketercapaian tersebut (Septiani, 2015). Nilai modus merupakan nilai yang sering muncul yang berasal dari pengisian kuesioner oleh responden. Langkah selanjutnya adalah perkalian antara nilai modus dengan bobot korelasi yang telah didapatkan pada

tahap sebelumnya. Perkalian tersebut akan menghasilkan sebuah nilai yang dapat merepresentasikan perbandingan ketercapaian CSF sebelum dan sesudah menerapkan *service point*. Tabel 4.8 menunjukkan ketercapaian CSF pada organisasi 3 layer, sedangkan Tabel 4.9 menunjukkan ketercapaian CSF pada *service point*.

Tabel 4.9 Ketercapaian CSF pada organisasi 3 layer

| <i>Success Factor</i>                         | Bobot Korelasi | Nilai Modus | Ketercapaian CSF (bobot korelasi X nilai) |
|---|----------------|-------------|---|
| Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan      | 0.059          | 3           | 0.177                                     |
| Sistem keuangan terpusat                      | 0.051          | 3           | 0.153                                     |
| Pengawasan Pelanggan                          | 0.108          | 5           | 0.54                                      |
| <i>Customer Relationship</i>                  | 0.102          | 4           | 0.408                                     |
| <i>Corporate Image</i>                        | 0.074          | 4           | 0.296                                     |
| Desain <i>service point</i>                   | 0.021          | 4           | 0.084                                     |
| Pengawasan dan pelaporan jumlah aset          | 0.052          | 4           | 0.208                                     |
| Pengawasan teknis                             | 0.07           | 4           | 0.28                                      |
| Kecepatan penyajian dan pelaporan data        | 0.043          | 3           | 0.129                                     |
| Penyediaan material terpusat                  | 0.026          | 4           | 0.104                                     |
| Kinerja mitra terhadap KPI                    | 0.042          | 4           | 0.168                                     |
| Beban kerja pegawai                           | 0.111          | 4           | 0.444                                     |
| Pengambilan keputusan di <i>service point</i> | 0.047          | 4           | 0.188                                     |
| Kesesuaian formasi tenaga kerja               | 0.061          | 4           | 0.244                                     |
| Peringkat kinerja                             | 0.065          | 4           | 0.26                                      |
| Pegawai yang <i>multitasking</i>              | 0.069          | 3           | 0.207                                     |



Tabel 4.10 Ketercapaian CSF pada *service point*

| <i>Success Factor</i>                         | Bobot Korelasi | Nilai Modus | Ketercapaian CSF (bobot korelasi X nilai) |
|---|----------------|-------------|---|
| Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan      | 0.059          | 3           | 0.177                                     |
| Sistem keuangan terpusat                      | 0.051          | 4           | 0.204                                     |
| Pengawasan Pelanggan                          | 0.108          | 3           | 0.324                                     |
| <i>Customer Relationship</i>                  | 0.102          | 3           | 0.306                                     |
| <i>Corporate Image</i>                        | 0.074          | 3           | 0.222                                     |
| Desain <i>service point</i>                   | 0.021          | 3           | 0.063                                     |
| Pengawasan dan pelaporan jumlah aset          | 0.052          | 3           | 0.156                                     |
| Pengawasan teknis                             | 0.07           | 3           | 0.21                                      |
| Kecepatan penyajian dan pelaporan data        | 0.043          | 4           | 0.172                                     |
| Penyediaan material terpusat                  | 0.026          | 4           | 0.104                                     |
| Kinerja mitra terhadap KPI                    | 0.042          | 3           | 0.126                                     |
| Beban kerja pegawai                           | 0.111          | 2           | 0.222                                     |
| Pengambilan keputusan di <i>service point</i> | 0.047          | 3           | 0.141                                     |
| Kesesuaian formasi tenaga kerja               | 0.061          | 3           | 0.183                                     |
| Peringkat kinerja                             | 0.065          | 3           | 0.195                                     |
| Pegawai yang <i>multitasking</i>              | 0.069          | 4           | 0.276                                     |

#### 4.7.2 Perhitungan Nilai Kesenjangan/GAP

Setelah diketahui nilai pencapaian CSF antara sebelum dan sesudah menerapkan *service point*, langkah selanjutnya adalah menghitung nilai kesenjangan/GAP. Perhitungan nilai kesenjangan/GAP dilakukan dengan cara mengurangi nilai pencapaian CSF setelah dan sebelum penerapan *service point*. Tabel 4.10 dibawah ini merupakan hasil perhitungan nilai GAP pada seluruh indikator CSF.

Tabel 4.11 Nilai GAP CSF

| <i>Success Factor</i>                    | Ketercapaian 3 Layer | Ketercapaian <i>service point</i> | Nilai GAP |
|--|----------------------|-----------------------------------|-----------|
| Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan | 0.177                | 0.177                             | 0         |
| Sistem keuangan terpusat                 | 0.153                | 0.204                             | 0.051     |
| Pengawasan Pelanggan                     | 0.54                 | 0.324                             | -0.216    |
| <i>Customer Relationship</i>             | 0.408                | 0.306                             | -0.102    |
| <i>Brand Image</i>                       | 0.296                | 0.222                             | -0.074    |
| Desain <i>service point</i>              | 0.084                | 0.063                             | -0.021    |
| Pengawasan dan pelaporan jumlah aset     | 0.208                | 0.156                             | -0.052    |
| Pengawasan teknis                        | 0.28                 | 0.21                              | -0.07     |
| Kecepatan penyajian dan pelaporan data   | 0.129                | 0.172                             | 0.043     |
| Penyediaan material terpusat             | 0.104                | 0.104                             | 0         |

Tabel 4.10 Nilai GAP CSF

| <i>Success Factor</i>                         | Ketercapaian<br>3 Layer | Ketercapaian<br>service point | Nilai<br>GAP |
|---|-------------------------|-------------------------------|--------------|
| Kinerja mitra terhadap KPI                    | 0.168                   | 0.126                         | -0.042       |
| Beban kerja pegawai                           | 0.444                   | 0.222                         | -0.222       |
| Pengambilan keputusan di <i>service point</i> | 0.188                   | 0.141                         | -0.047       |
| Kesesuaian formasi tenaga kerja               | 0.244                   | 0.183                         | -0.061       |
| Peringkat kinerja                             | 0.26                    | 0.195                         | -0.065       |
| Pegawai yang <i>multitasking</i>              | 0.207                   | 0.276                         | 0.069        |

## BAB V

### ANALISIS DAN DISKUSI

Pada bab ini menjelaskan mengenai analisis dan pembahasan dari hasil pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan. Analisis tersebut terdiri dari analisis perbandingan antar kriteria dan sub-kriteria, evaluasi pencapaian GAP serta implikasi manajerial.

#### 5.1 Analisis Perbandingan Antar Kriteria

Pada penelitian ini, kriteria yang digunakan mengacu pada empat perspektif BSC menurut Kaplan dan Norton (1996), yaitu *financial*, *customer*, *internal business process* dan *learning and growth*. Keempat perspektif inilah yang menjadi panduan peneliti untuk melakukan wawancara dengan ahli guna mendapatkan *success factor* penerapan *service point*. Sehingga sub-kriteria yang didapatkan dapat dipetakan sesuai dengan perspektif BSC. Pada tahap pengolahan data, didapatkan prioritas dari hasil kombinasi secara berturut-turut adalah perspektif *learning and growth* (0.354), *customer* (0.283), *internal business process* (0.254) dan *finance* (0.110).

Bobot kombinasi terbesar pada level kriteria adalah *learning and growth* dengan bobot 0.354. *Learning and growth* yang erat kaitannya dengan sumber daya manusia memiliki prioritas pertama karena sumber daya manusia merupakan salah satu pilar utama perusahaan untuk menggerakkan roda suatu perusahaan dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan. Pada penerapan *service point*, sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik guna mendukung tujuan *service point* itu sendiri, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai. Bobot terbesar kedua adalah kriteria *customer* dengan bobot 0.283. Pelanggan merupakan aset perusahaan yang harus dilayani dengan sebaik-baiknya. Pentingnya kualitas pelayanan pelanggan akan menciptakan hubungan yang baik antara perusahaan dengan pelanggan. Sehingga dapat meningkat citra perusahaan di mata masyarakat.

Bobot terbesar ketiga adalah kriteria *internal business process* dengan bobot 0.254. *Internal business process* dalam penelitian ini erat kaitannya dengan kegiatan operasional di PLN UL Salatiga. Kegiatan operasional yang berjalan dengan baik akan menciptakan kualitas produk/jasa yang baik pula. Hal ini juga

akan berpengaruh terhadap kepuasan konsumen. Kriteria selanjutnya adalah *financial* dengan bobot 0.110, dimana kriteria tersebut merupakan kriteria terendah dibandingkan kriteria lainnya. Pada penelitian ini, kriteria *financial* erat kaitannya dengan pengelolaan anggaran dan sistem keuangan yang ada di PLN UL Salatiga.

Hasil kombinasi penilaian perbandingan berpasangan antar kriteria yang telah disajikan pada bab sebelumnya (Gambar 4.3), kemudian direkap dalam bentuk tabel untuk mengetahui tingkat kepentingan antar kriteria seperti pada Tabel 5.1

Tabel 5.1 Hasil kombinasi penilaian perbandingan berpasangan

| Kriteria                   | <i>Financial</i> | <i>Customer</i> | <i>Internal Business</i> | <i>Learning and Growth</i> |
|----------------------------|------------------|-----------------|--------------------------|----------------------------|
| <i>Financial</i>           |                  | 2.14113         | 2.40822                  | 3.68011                    |
| <i>Customer</i>            |                  |                 | 1.1487                   | 1.08447                    |
| <i>Internal Business</i>   |                  |                 |                          | 1.37973                    |
| <i>Learning and growth</i> |                  |                 |                          |                            |
| <b>Incon 0.01</b>          |                  |                 |                          |                            |

Keterangan : Hitam berarti prioritas ke kiri dan merah berarti prioritas ke kanan

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa kriteria *financial* memiliki nilai 2.14114 kali tidak lebih penting daripada kriteria *customer*, 2.40822 kali tidak lebih penting daripada kriteria *internal business process*, dan 3.68011 kali tidak lebih penting daripada kriteria *learning and growth*. Kriteria *customer* memiliki nilai 1.1487 kali lebih penting dibandingkan kriteria *internal business process* dan 1.08447 kali lebih tidak penting dibandingkan kriteria *learning and growth*. Kriteria *internal business process* memiliki nilai 1.37973 kali lebih tidak penting dibandingkan *learning and growth*.

### 5.1.1 Analisis Perspektif *Financial*

Perspektif *financial* dengan bobot 0.110 menjadi kriteria dengan bobot yang paling kecil pada penelitian ini. Hal tersebut bukan berarti bahwa perusahaan tidak perlu memperhatikan aspek *financial* pada saat menerapkan *service point*. Perspektif *financial* memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan (Kaplan & Norton, 2000). Pada perspektif *financial*, tujuan dari *service point* untuk melakukan efisiensi dan efektifitas didukung dengan lebih mudahnya pengelolaan sistem keuangan yang terpusat. Selain itu,

Rencana Kerja Anggaran perusahaan yang disusun dan diimplementasikan secara baik akan berdampak pada *output* yang baik pula.

### **5.1.2 Analisis Perspektif *Customer***

*Customer* menjadi kriteria yang memiliki bobot terbesar kedua setelah *learning and growth*, yaitu 0.238. Hal ini menunjukkan bahwa perspektif *customer* dirasa penting untuk diberi perhatian khusus setelah perspektif *learning and growth*. Pelanggan sebagai *stakeholder* eksternal yang mempengaruhi aktivitas perusahaan secara langsung, juga menjadi pihak yang memberikan pendapatan bagi perusahaan. Perspektif ini erat kaitannya dengan cara untuk menjaga pelanggan agar tetap menggunakan jasa perusahaan dan meningkatkan loyalitas pelanggan. Kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan menjadi salah satu ukuran bagi pelanggan untuk menilai kinerja perusahaan. Perusahaan harus meningkatkan *customer value proposition* dengan cara meningkatkan *service attributes*, *customer relationship* dan *image and reputation* untuk mencapai kepuasan pelanggan (Kaplan & Norton, 2000). Sama halnya pada PLN UL Salatiga untuk mendapatkan *feedback* yang baik dari pelanggan, maka harus meningkatkan pengawasan pelanggan, *customer relationship* yang meliputi durasi pelayanan, kualitas pelayanan, hubungan antara perusahaan dengan pelanggan untuk menuju kepuasan pelanggan. Jika hal-hal tersebut telah tercapai, maka citra perusahaan dapat meningkatkan citra positif oleh pelanggan.

### **5.1.3 Analisis Perspektif *Internal Business Process***

*Internal business process* menjadi kriteria yang memiliki bobot terbesar ketiga, yaitu 0.254. Menurut Kaplan dan Norton (2000), proses bisnis internal yang terdapat dalam perusahaan dibagi menjadi tiga, yaitu inovasi, operasi dan layanan purnajual. Pada UL Salatiga, proses bisnis yang terkait dengan inovasi adalah menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi waktu dan proses. Sedangkan pada proses operasi, terkait dengan kegiatan lapangan yang mendukung proses bisnis PLN yaitu pendistribusian listrik. Kriteria *internal business process* akan berpengaruh terhadap kriteria dalam perspektif *customer*. Misalnya pada sub-kriteria pengawasan teknis yang meliputi pelayanan teknis kepada pelanggan. Jika pelayanan teknis seperti pasang baru atau ubah daya dilakukan dengan cepat dan tepat, maka pelanggan juga akan merasa puas.

#### **5.1.4 Analisis Perspektif *Learning and Growth***

*Learning and growth* menjadi kriteria yang memiliki bobot terbesar pada penelitian ini. Nilai 0.354 menunjukkan bahwa perusahaan sangat perlu memperhatikan kriteria ini dalam menerapkan *service point* kedepannya. Pada PLN UL Salatiga, sumber daya manusia menjadi salah satu aspek penting dalam mendukung berjalannya aktivitas bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan aktivitas bisnis tentunya tidak akan lepas dari sumber daya manusia yang berkompeten di dalam suatu perusahaan. Namun, sumber daya manusia harus dikelola secara profesional agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

#### **5.2 Analisis Perbandingan Antar Sub-kriteria**

Berdasarkan pembobotan menggunakan metode AHP, diperoleh hasil perbandingan berpasangan antar sub-kriteria yang telah dinilai oleh lima ahli dari PLN UL Salatiga. Hasil bobot dari perbandingan berpasangan ini merupakan nilai dari hasil perbandingan masing-masing sub-kriteria yang telah ditentukan. Hasil pengolahan data pada Expert Choice menunjukkan bahwa sub-kriteria beban kerja pegawai merupakan sub-kriteria prioritas utama dengan bobot 0.111. Sub-kriteria ini merupakan kelompok dari perspektif *learning and growth*, dimana kriteria tersebut memiliki bobot paling tinggi juga pada level kriteria. Pengawasan pelanggan merupakan prioritas utama pada kriteria *customer* dengan bobot 0.108. Selanjutnya adalah sub-kriteria pengawasan teknis merupakan prioritas utama pada kriteria *internal business process* dengan bobot 0.070. Sedangkan pada kriteria *financial*, sub-kriteria yang menjadi prioritas utama yaitu 0.059 adalah Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

##### **5.2.1 Sub-kriteria Pada Perspektif *Financial***

Perspektif *financial* memiliki sub-kriteria Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan sistem keuangan terpusat. Bobot dari sub-kriteria ini berturut-turut adalah 0.059 dan 0.051. Sub-kriteria RKAP merupakan sub-kriteria dengan prioritas pertama dibandingkan dengan sistem keuangan terpusat. RKAP atau Rencana Kerja Anggaran Perusahaan adalah rencana kerja yang akan dilaksanakan oleh perusahaan pada periode yang akan datang meliputi anggaran seluruh bidang. PT PLN UL Salatiga, dalam menerapkan *service point*, ikut serta mengusulkan, mengkaji, mengajukan, pelaksanaan hingga evaluasi terhadap

RKAP dimana sebelumnya RKAP diusulkan dan diajukan kepada Kantor Distribusi oleh Rayon. Sehingga dalam melakukan RKAP, pegawai harus lebih teliti dan detail karena banyak kewajiban yang harus dilaksanakan, apalagi menyangkut keberlangsungan perusahaan selama satu tahun mendatang. Sedangkan, sub-kriteria sistem keuangan terpusat memiliki bobot yang hampir sama dengan RKAP yaitu 0.051. Berdasarkan wawancara ahli di PLN UL Salatiga, sistem keuangan terpusat merupakan salah satu manfaat yang dirasakan dalam menerapkan *service point*. Proses pembayaran pajak, penagihan vendor dan lainnya lebih mudah dilakukan karena langsung kepada pihak ketiga tanpa melalui perantara Rayon. Sehingga dengan adanya *service point* ini, dari sisi keuangan menjadi lebih efisien dan mudah melakukan *monitoring*.

### **5.2.2 Sub-kriteria Pada Perspektif Customer**

Perspektif *customer* merupakan kriteria dengan bobot terbesar kedua yaitu 0.238. Pada perspektif ini terdapat tiga sub-kriteria yaitu pengawasan pelanggan, *customer relationship*, dan *corporate image* yang memiliki bobot secara berturut-turut yaitu pengawasan pelanggan dengan bobot 0.108, *customer relationship* dengan bobot 0.102 dan *corporate image* dengan bobot 0.074. Pengawasan pelanggan yang dulunya dilakukan oleh rayon, saat ini terbilang sulit dilakukan oleh UL karena faktor lokasi dan sumber daya manusia yang ada pada *service point*. *Service point* yang berada di Ungaran dan Ambarawa tidak memiliki pegawai PLN untuk memantau kondisi pelanggan. Padahal, lokasi pelanggan yang berada di perbatasan juga sangat jauh dan kurang memungkinkan untuk dipantau secara berkala, apalagi lokasi Unit Layana berada di Salatiga. Sehingga, pengawasan pelanggan menjadi hal yang prioritas utama pada perspektif ini.

Sub-kriteria *customer relationship* yang dilakukan UL Salatiga untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memberikan pelayanan berupa media komunikasi baru seperti *group Whatsapp* merupakan hal yang positif. Di sisi lain, berdasarkan hasil wawancara ahli, kecepatan pelayanan baik pada *front office* dan pelayanan teknis masih kurang, sehingga pelayanan yang diberikan kepada pelanggan tidak optimal karena terkendala waktu. Padahal, *customer relationship* erat hubungannya dengan *corporate image* di mata masyarakat. Pandangan masyarakat yang positif tentunya akan dapat meningkatkan citra PLN dan

meningkatkan jumlah konsumen. Namun, masyarakat saat ini masih belum mengetahui perbedaan antara pegawai PLN dan mitra kerja PLN, yang masyarakat tahu semua pegawai yang ikut serta dalam proses bisnis PLN adalah orang PLN. Selama menerapkan *service point*, mitra kerja PLN merupakan orang yang paling sering berhubungan langsung dengan masyarakat. Oleh karena itu mitra kerja PLN seharusnya bisa meningkatkan kinerjanya untuk dapat melayani pelanggan dengan baik. Sehingga citra PLN di mata masyarakat dipandang positif. Hal tersebut didukung dengan adanya pendapat dari Jeffkins (1998) bahwa tujuan utama *corporate image* adalah tentang bagaimana menciptakan citra perusahaan yang positif, lebih dikenal serta diterima oleh publiknya, mungkin tentang sejarahnya, kualitas pelayanan prima, keberhasilan dalam bidang pemasaran, hingga berkaitan pada tanggung jawab sosial.

### **5.2.3 Sub-kriteria Pada Perspektif *Internal Business Process***

Perspektif *internal business process* merupakan kriteria dengan bobot terbesar ketiga pada perhitungan AHP dengan bobot sebesar 0.254. Pada kriteria ini terdapat enam sub-kriteria yaitu desain *service point* dengan bobot 0.021, pengawasan dan pelaporan jumlah aset dengan bobot 0.052, pengawasan teknis dengan bobot 0.70, kecepatan penyajian dan pelaporan data dengan bobot 0.43, penyediaan material terpusat dengan bobot 0.026, dan kinerja mitra terhadap KPI dengan bobot 0.042.

Sub-kriteria pengawasan teknis menjadi *sub-kriteria* yang memiliki bobot paling tinggi dibandingkan dengan sub-kriteria faktor lainnya. Pengawasan teknis dinilai sangat penting untuk diperhatikan dalam menerapkan *service point*. Hal tersebut dikarenakan tidak adanya penanggung jawab teknis oleh pegawai PLN di kantor *service point*. Pengawasan teknis yang berkaitan dengan *complain handling* dan pemasangan jaringan baru dimana peran pegawai PLN sebagai pengawas masih diperlukan untuk mendampingi vendor.

Sub-kriteria pengawasan dan pelaporan jumlah aset juga perlu mendapatkan perhatian lebih karena memiliki bobot terbesar kedua setelah pengawasan teknis. Sama halnya dengan sub-kriteria pengawasan teknis, faktor sumber daya manusia dan lokasi menjadi penyebab kurangnya pengawasan. Jumlah aset PLN UL Salatiga sangat banyak dan tersebar luas di Ambarawa,



Salatiga dan Ungaran. Aset tersebut tidak hanya tersebar di kota, tetapi hingga ke pelosok desa dan perbatasan daerah. Aset tersebut biasanya dipantau oleh pegawai yang ada di rayon (penanggung jawab aset), tetapi saat ini harus dipantau oleh pegawai yang berada di UL Salatiga. Selain itu, pelaporan aset yang saat ini dilakukan terbilang kurang detail dan tidak dijabarkan secara keseluruhan.

Kecepatan penyajian dan pelaporan data di UL Salatiga dianggap perlu diperhatikan dalam menerapkan *service point*. Kecepatan penyajian dan pelaporan data tersebut dapat terjadi jika didukung dengan adanya teknologi yang terintegrasikan dan mudahnya melakukan komunikasi dengan pegawai sesama kantor. Sehingga penyajian data menjadi lebih mudah. Misalnya dari PLN Pusat meminta data aset kepada UL Salatiga, maka UL Salatiga akan langsung mengirim data tersebut tanpa harus menghubungi penanggung jawab di *service point*. Hal ini mendukung tujuan *service point* dalam hal efisiensi.

Sub-kriteria kinerja mitra terhadap KPI menduduki posisi dengan bobot terbesar keempat untuk mendapatkan perhatian lebih. Kinerja mitra saat ini belum mendukung ketercapaian KPI dari PLN karena dalam *Service Level Agreement* (perjanjian dengan mitra) tidak ada bahasan mengenai performansi mitra yang dihubungkan KPI UL Salatiga.

Sub-kriteria penyediaan material terpusat merupakan prioritas kelima dimana penyediaan material terpusat pada penerapan *service point* memudahkan kegiatan monitoring material yang ada di dalam gudang. Ditambah lagi dengan adanya bantuan teknologi yang terintegrasi, sehingga memudahkan pelaporan material di gudang. Hal ini perlu mendapatkan perhatian, jika ingin menerapkan *service point* kedepannya. Pembinaan desain *service point* dirasa masih perlu dilakukan untuk menciptakan desain yang lebih baik lagi jika melihat beberapa kondisi di atas.

#### **5.2.4 Sub-kriteria Pada Perspektif *Learning and Growth***

Pada pengolahan data, perspektif *learning and growth* merupakan kriteria yang memiliki bobot paling tinggi yaitu 0.352. Pada perspektif ini terdapat lima sub-kriteria yaitu beban kerja pegawai dengan bobot 0.111, pengambilan keputusan di *service point* dengan bobot 0.47, kesesuaian formasi tenaga kerja

dengan bobot 0.061, peringkat kinerja dengan bobot 0.065 dan pegawai yang *multitasking* dengan bobot 0.069.

Beban kerja pegawai merupakan sub-kriteria dengan prioritas tertinggi pada perspektif ini. Hal ini membuktikan bahwa faktor tersebut perlu mendapatkan perhatian khusus dikarenakan beban kerja pegawai pada sistem distribusi dua layer (dengan adanya *service point*) ini dirasa meningkat oleh sebagian besar pegawai. Hal tersebut dikarenakan pekerjaan yang dulunya dilakukan oleh pegawai PLN di rayon, sekarang dibebankan kepada pegawai PLN di UL Salatiga. Tingginya beban kerja tersebut membuat pegawai yang menjadi *multitasking* karena melakukan pekerjaan lintas bidang. Sehingga kompetensi pegawai menjadi lebih meningkat. Namun disisi lain, pegawai yang *multitasking* juga mengalami penambahan beban kerja yang berpengaruh kepada peringkat kinerja.

Formasi tenaga kerja yang saat ini diaplikasikan pada UL Salatiga menggunakan formasi berdasarkan kebutuhan pegawai di tingkat Area. Padahal, tugas yang dibawa oleh UL lebih banyak dibanding tingkat area karena harus merangkap tugas dari *service point*. Pekerjaan yang ada di *service point* sendiri masih belum bisa dilepaskan kepada mitra PLN. Selain menyebabkan beban kerja meningkat, pengambilan keputusan di *service point* juga memerlukan waktu yang lama karena tidak ada pegawai PLN yang berada di kantor *service point*. Sehingga, pengambilan keputusan berasal dari UL Salatiga.

### **5.3 Analisis Critical Success Factors Penerapan Service Point di PT PLN UL Salatiga**

Pengolahan data melalui metode AHP secara keseluruhan menghasilkan prioritas dari setiap perspektif BSC. Semakin besar bobot kriteria, maka kriteria tersebut semakin perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan. Sama halnya dengan semakin besar bobot sub-kriteria, maka sub-kriteria tersebut semakin perlu mendapat perhatian dari perusahaan.

Tingkat prioritas pada CSF berdasarkan bobot tertinggi pada setiap perspektif yang dimulai dari perspektif *learning and growth*, *customer*, *intenal business process* dan *financial*. Beban kerja pegawai merupakan CSF yang memiliki bobot tertinggi yang berarti CSF tersebut merupakan faktor yang dengan

tingkat prioritas tertinggi pula. Sehingga, faktor tersebut perlu mendapatkan perhatian yang lebih dalam penerapan *service point* di PLN UL Salatiga kedepannya. Pada PLN UL Salatiga, beban kerja pegawai dirasa berat mengingat mayoritas pegawai merangkap pekerjaan yang dulunya dikerjakan oleh rayon. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusianya dalam menjalankan tugasnya (Paramitadewi, 2017). Terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan, waktu yang hampir singkat dan hampir tanpa dukungan merupakan ciri-ciri beban kerja berlebihan. Peningkatan beban kerja mengurangi dapat mengurangi masa istirahat yang dibutuhkan untuk pemulihan yang menyebabkan habisnya cadangan energi yang akan berdampak buruk pada kinerja pegawai (Goleman, 2001). Peningkatan beban kerja terjadi pada pegawai di bidang pelayanan pelanggan, transaksi energi, perencanaan dan distribusi. Sementara pada bidang administrasi dan keuangan beban kerja yang dipikul oleh pegawai malah berkurang dan dapat meningkatkan produktivitas pegawai. Beban kerja pegawai yang tidak merata ini dapat disebabkan oleh berbagai hal diantaranya perbedaan kompetensi pegawai, aplikasi yang kurang mendukung aktivitas bisnis, atau masih ditemukannya kekurangan pada Standar Operasional Prosedur di bidang tertentu dalam mendukung penerapan *service point*.

Prioritas utama pada perspektif *customer* adalah pengawasan pelanggan. Perspektif ini berada pada tingkat prioritas kedua dari semua kriteria dan juga tingkat prioritas kedua dari semua sub-kriteria. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengawasan pelanggan merupakan CSF yang perlu diperhatikan dalam penerapan *service point* di PLN UL Salatiga karena sebagai bentuk dari perhatian perusahaan kepada pelanggan. Selain sebagai bentuk perhatian, pengawasan pelanggan juga diperlukan untuk menangani permasalahan dari pelanggan dan oknum-oknum yang nakal seperti tunggakan listrik dan kasus pencurian listrik. Permasalahan lainnya adalah tidak adanya pegawai PLN di *service point* yang menyebabkan kurangnya pengawasan dari pihak internal. Masalah-masalah tersebut bisa menimbulkan kerugian jika tidak ditangani dengan baik, sehingga pengawasan pelanggan pada penerapan *service point* perlu mendapatkan perhatian.

Prioritas utama pada perspektif *internal business process* yaitu pengawasan teknis. Dengan adanya pengawasan teknis pada saat melakukan aktivitas operasional seperti pengawasan tiang dan jaringan yang merupakan pekerjaan mitra kerja, pegawai PLN sebagai pengawas ikut serta dalam mengurangi resiko yang bisa saja terjadi, seperti adanya keluhan dari masyarakat pada saat pemasangan alat-alat kelistrikan maupun Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3). Pengawas teknis yang menjadi tanggung jawab pegawai PLN dalam bidangnya (konstruksi dan pemeliharaan jaringan) masih kurang terlaksana dengan baik dikarenakan tidak ada pegawai PLN di *service point*. Sehingga, pengawasan pelanggan merupakan faktor yang perlu mendapatkan perhatian untuk mendukung tercapainya tujuan *service point*.

Prioritas utama pada perspektif *financial* adalah Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang memiliki tingkat prioritas tertinggi pada perspektif *financial*. Pada dasarnya, RKAP memiliki beberapa fungsi yaitu sebagai pengendali jalannya perusahaan, pedoman untuk menghindari penyimpangan, menyediakan standar untuk evaluasi kinerja, menyediakan informasi pembuatan keputusan dan memperbaiki komunikasi dan koordinasi (Nurhadillah, 2015). RKAP dibuat untuk merencanakan anggaran kerja selama satu periode mendatang. Rancangan RKAP yang sesuai dengan kemampuan dan kinerja perusahaan akan berpengaruh pula pada ketercapaian perusahaan di masa depan. Oleh karena itu, RKAP merupakan faktor yang perlu diperhatikan dalam menerapkan *service point* ini.

#### **5.4 Analisis Kesenjangan Pencapaian CSF**

Nilai GAP yang telah didapatkan menunjukkan perbandingan antara sebelum dan sesudah menerapkan *service point*. Nilai GAP merupakan selisih antara nilai sebelum menerapkan *service point* dan setelah menerapkan *service point*. Nilai GAP negative menunjukkan bahwa pencapaian CSF masih belum dilaksanakan dengan baik dibandingkan sebelum menerapkan *service point*. Sedangkan nilai GAP positif berarti CSF telah dilaksanakan dengan sangat baik dan melebihi pencapaian sebelum menerapkan *service point*. Apabila tidak ada selisih diantara keduanya (dengan nilai nol), maka CSF berada pada nilai rata-rata

yang berarti tidak ada perubahan yang berarti antara sesudah dan sebelum penerapan *service point*.

Melalui Tabel 4.10 nilai kesenjangan pada bab sebelumnya, sebanyak lima CSF memiliki nilai kesenjangan positif yang menunjukkan bahwa CSF tersebut telah dilaksanakan dengan baik setelah menerapkan *service point*, antara lain : Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan (RKAP), sistem keuangan terpusat, kecepatan penjadian dan pelaporan data, penyediaan material terpusat dan pegawai yang *multitasking*.

Sub-kriteria Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang termasuk dalam perspektif *financial* memiliki nilai yang sama dengan nilai sebelum menerapkan *service point* yaitu 0.177. Sehingga nilai kesenjangan adalah nol (0), yang berarti tidak ada perbedaan aktivitas RKAP antara sebelum dan sesudah menerapkan *service point*. Namun, aktivitas RKAP harus dilaksanakan dengan lebih teliti saat menerapkan *service point* daripada sebelumnya. Hal tersebut dikarenakan pemindahan tugas yang awalnya RKAP disusun dan diusulkan oleh rayon, sekarang dipindahtanggankan kepada Unit Layanan.

Sub-kriteria sistem keuangan terpusat yang tergolong dalam perspektif *financial* dengan nilai kesenjangan 0.051 yang menandakan bahwa dengan menerapkan *service point*, sistem keuangan yang ada di PLN UL Salatiga mengalami peningkatan efisiensi. Hal tersebut dikarenakan berubahnya struktur organisasi menjadi lebih ramping dengan hilangnya rayon. Sehingga proses pelaporan pendapatan, pembayaran, penagihan dan lain-lain menjadi lebih mudah dan terpusat.

Sub-kriteria kecepatan penyajian dan pelaporan data merupakan salah satu sub-kriteria dari perspektif *internal business process*. Nilai kesenjangan sub-kriteria kecepatan penyajian dan pelaporan data yaitu 0.043, yang menunjukkan bahwa penerapan *service point* meningkatkan kecepatan penyajian dan pelaporan data. Hal ini dikarenakan tidak adanya rayon, sehingga data langsung terkumpul di PLN Unit Layanan Salatiga. Selain itu, adanya teknologi yang digunakan dalam proses bisnis di UL dan *service point*. Data yang terdapat pada *service*

*point* akan langsung diinput dan terintegrasi melalui aplikasi. Sehingga PLN UL Salatiga bisa langsung mengakses data tersebut.

Sub-kriteria penyediaan material terpusat yang termasuk dalam perspektif *internal business process*, dengan nilai kesenjangan nol (0) menunjukkan tidak ada perbedaan yang berarti yang dirasakan oleh pegawai PLN antara sebelum dan sesudah penerapan *service point*.

Sub-kriteria pegawai yang *multitasking* yang tergolong dalam perspektif *learning and growth*, dengan nilai kesenjangan 0.069 yang menunjukkan bahwa penerapan *service point* dapat meningkatkan kompetensi pegawai. Hal ini terjadi karena kurangnya fungsi jabatan yang ada di UL Salatiga. Sehingga, satu pegawai bisa melakukan berbagai pekerjaan sekaligus.

Sedangkan CSF yang nilai kesenjangan negatif adalah sebanyak 11 sub-kriteria. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai setelah penerapan *service point* masih dibawah nilai sebelum menerapkan *service point* pada sub-kriteria pengawasan pelanggan, *customer relationship*, *corporate image*, desain *service point*, pengawasan dan pelaporan jumlah aset, pengawasan teknis, kinerja mitra terhadap KPI, beban kerja pegawai, pengambilan keputusan di *service point*, kesesuaian formasi tenaga kerja dan peringkat kinerja.

Sub-kriteria pengawasan pelanggan yang termasuk dalam perspektif *customer* dengan nilai kesenjangan -0.216 yang menunjukkan bahwa dalam melakukan pengawasan pelanggan saat penerapan *service point* kurang berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan tidak ada pegawai PLN yang berada di kantor *service point* untuk melakukan pengawasan langsung. Selain itu, faktor lokasi menjadi kendala karena jarak antara UL Salatiga dengan *service point* Ambarawa dan Ungaran cukup jauh dan menempuh jarak kurang lebih 45 menit. Sub-kriteria pengawasan pelanggan ini berhubungan dengan sub-kriteria *customer relationship* yang memiliki nilai kesenjangan -0.102. Hal tersebut menunjukkan bahwa *customer relationship* yang terjalin sebelum penerapan *service point* masih lebih baik dibandingkan setelah menerapkan *service point*. Meskipun telah ada cara-cara untuk mendekatkan diri dengan pelanggan, seperti yang telah dijelaskan pada bab 4, lagi-lagi dikarenakan kendala jarak dan kurangnya pengawasan pelanggan membuat hubungan dengan pelanggan kurang baik. Di sisi lain, kurangnya

*customer relationship* tersebut juga berpengaruh terhadap *corporate image*, dimana sub-kriteria *corporate image* memiliki nilai kesenjangan -0.074. Hal tersebut menandakan bahwa menurut responden, citra PLN di masyarakat sebelum menerapkan *service point* lebih baik dibandingkan saat penerapan *service point*. Kurang optimalnya pelayanan pelanggan dan *complain handling* yang lama akibat dari sulitnya pengambilan keputusan di *service point* menjadi alasan dari hal itu. Selain itu, disaat perusahaan-perusahaan mencoba mendekatkan diri dengan pelanggan, tetapi PLN UL Salatiga malah menjauhkan diri dari pelanggan. Akibat sulitnya pengambilan keputusan di *service point*, konsumen yang ingin menyelesaikan keluhannya akan memilih untuk pergi ke Salatiga, meskipun domisili pelanggan ada di Ambarawa atau Ungaran. Hal tersebut juga didukung dengan nilai kesenjangan sub-kriteria pengambilan keputusan di *service point* adalah -0.094, yang berarti pengambilan keputusan sebelum menerapkan *service point* lebih mudah dilakukan dibandingkan setelah menerapkan *service point*.

Sub-kriteria desain *service point* yang termasuk dalam perspektif *internal business process* dengan nilai kesenjangan -0.021 menunjukkan bahwa pengoptimalan fungsi organisasi 2 layer masih kurang dibandingkan dengan 3 layer. Desain *service point* ini masih perlu mendapatkan perbaikan guna mencapai kesuksesan di masa depan.

Sub-kriteria pengawasan dan pelaporan jumlah aset yang termasuk dalam perspektif *internal business process* dengan nilai kesenjangan -0.052 yang menunjukkan bahwa aktivitas pengawasan dan pelaporan jumlah aset saat ini dirasa kurang jika dibandingkan dengan sebelum penerapan *service point*. Aktivitas tersebut yang dulunya dikerjakan oleh rayon, saat ini dikerjakan oleh Unit Layanan. Pada saat awal mula penerapan *service point*, pengawasan jumlah aset masih belum dilakukan tepat dan belum diketahui siapa yang seharusnya melakukan pekerjaan tersebut. Seiring berjalannya waktu, pengawasan jumlah aset sudah dilaksanakan dengan baik. Namun, pelaporan jumlah aset dirasa kurang detail karena aset yang dilaporkan tidak mencakup keseluruhan material dari aset.

Sub-kriteria pengawasan teknis pada perspektif *internal business process* dengan nilai kesenjangan -0.07 juga belum bisa melebihi nilai sebelum penerapan *service point*. Hal ini berarti masih ada kekurangan dalam pengawasan teknis.

Pendampingan kegiatan teknis seperti pemasangan tiang dan jaringan yang dilakukan oleh mitra PLN belum bisa dilakukan secara. Hal ini dikarenakan kurangnya sumber daya manusia yang memiliki pengalaman lebih untuk melakukan pengawasan. Selain itu, faktor lokasi juga menjadi alasan dari kurangnya pengawasan teknis.

Sub-kriteria kinerja mitra terhadap pegawai yang termasuk dalam perspektif *internal business process* dengan nilai kesenjangan -0.042, mengindikasikan bahwa saat ini kinerja mitra saat ini masih belum optimal jika dibandingkan dengan sebelumnya, dengan didasari pada pengertian bahwa *service point* merupakan sistem yang mendorong pola *partnership* antara PLN dengan mitra kerjanya yang mengakibatkan tanggung jawab mitra juga lebih besar dibandingkan sebelum penerapan *service point*. Penghilangan rayon dan digantikan dengan *service point* dimana semua pegawai di *service point* di isi oleh mitra PLN merupakan salah satu cara PLN Pusat untuk melakukan efisiensi sumber daya manusia. Namun, saat ini kinerja mitra PLN tersebut belum bisa mendukung KPI dari PLN. Mitra bekerja sesuai dengan SLA (*Service Level Agreement*) yang telah disepakati kedua belah pihak. Sayangnya, dalam SLA tersebut belum ada peraturan yang menyatakan tentang keterkaitan mitra untuk mendukung pencapaian KPI PLN.

Sub-kriteria kesesuaian formasi tenaga kerja pada perspektif *learning and growth* dengan nilai kesenjangan -0.065 yang menunjukkan bahwa formasi tenaga kerja pada saat sebelum penerapan *service point* lebih baik. Formasi tenaga kerja pada PT PLN Unit Layanan Salatiga disesuaikan dengan jumlah tenaga kerja pada Area lainnya. Padahal, tugas dan kewajiban pegawai di UL Salatiga saat ini merangkap pekerjaan Rayon. Sehingga, formasi tenaga kerja pada penerapan *service point* perlu diperhatikan. Formasi tenaga kerja yang tidak sesuai ini menciptakan beban kerja yang tinggi pula, hal ini didukung dengan nilai kesenjangan sub-kriteria beban kerja pegawai adalah -0.222. Beban kerja sendiri mempengaruhi produktivitas kerja pegawai. Sesuai dengan pendapat Sudiharto (2001), bahwa beban kerja merupakan salah satu unsur yang harus diperhatikan bagi tenaga kerja untuk mendapatkan keserasian dan produktivitas kerja yang tinggi. Produktivitas kerja yang tinggi akan menghasilkan *output* yang maksimal



pula. Sehingga kinerja perusahaan akan meningkat, dan sebaliknya. Sub-kriteria peringkat kinerja pada perspektif *learning and growth* yang memiliki nilai kesenjangan -0.065 adaah akibat dari tingginya beban kerja dibandingkan sebelum menerapkan *service point*. Hal itu mengakibatkan produktivitas yang kurang maksimal, dan menghasilkan *output* yang kurang maksimal pula.

### **5.5 Analisis Pencapaian CSF**

Hasil perhitungan dan analisis nilai kesenjangan hanya memberikan informasi mengenai perbandingan nilai antara sesudah dan sebelum menerapkan *service point*. Namun, informasi tersebut kurang dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan pelaksanaan *service point* di masa mendatang. Sehingga diperlukan pengelompokkan seluruh CSF ke dalam *Traffic Light*. Pengelompokkan tersebut membantu perusahaan untuk mengetahui CSF yang memerlukan perbaikan. *Traffic Light* terdiri dari tiga warna yaitu merah, kuning, dan hijau. *Traffic light* dikelompokkan berdasarkan penelitian Septiani (2015) bahwa warna merah berarti CSF harus segera diperbaiki pelaksanaanya, kuning berarti bahwa CSF belum terlaksana dengan baik, sedangkan hijau untuk CSF telah dilaksanakan dengan baik.

Batas penentuan nilai pada setiap warna berdasarkan pada hasil evaluasi ketercapaian CSF antara sebelum dan sesudah penerapan *service point* (tabel 4.10). Seluruh CSF yang bernilai negatif nilai sebelum penerapan *service point* lebih tinggi dibandingkan nilai sesudah penerapan *service point*) termasuk dalam warna merah dan kuning. Dengan rincian nilai hasil evaluasi yang menunjukkan angka 1 dan 2 termasuk dalam warna merah, sedangkan hasil evaluasi yang menunjukkan nilai 3 termasuk dalam warna kuning dan warna hijau ditunjukkan dengan nilai 4 dan 5 pada hasil evaluasi Septiani (2015). Tabel 5.3 di bawah ini merupakan hasil pengelompokkan CSF ke dalam *traffic light system*.

Tabel 5.3 Pengelompokkan *traffic light*

| Perspektif                       | CSF   |
|----------------------------------|---|
| <i>Financial</i>                 | Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan      |
|                                  | Sistem keuangan terpusat                      |
| <i>Customer</i>                  | Pengawasan Pelanggan                          |
|                                  | <i>Customer Relationship</i>                  |
|                                  | <i>Corporate image</i>                        |
| <i>Internal Business Process</i> | Desain service point                          |
|                                  | Pengawasan dan pelaporan jumlah aset          |
|                                  | Pengawasan teknis                             |
|                                  | Kecepatan penyajian dan pelaporan data        |
|                                  | Penyediaan material terpusat                  |
| <i>Learninig and Growth</i>      | Kinerja mitra terhadap KPI                    |
|                                  | Beban kerja pegawai                           |
|                                  | Pengambilan keputusan di <i>service point</i> |
|                                  | Kesesuaian formasi tenaga kerja               |
|                                  | Peringkat kinerja                             |
|                                  | Pegawai yang <i>multitasking</i>              |

Hasil pengelompokkan CSF ke dalam *traffic light* menunjukkan sebanyak empat CSF yang termasuk dalam warna hijau, 11 CSF termasuk dalam warna kuning, dan satu (1) CSF warna merah. Jika dilihat pada tabel 5.3 di atas, secara keseluruhan CSF belum terlaksana dengan baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar CSF masih memerlukan perbaikan untuk menerapkan *service point* kedepannya. Dengan adanya perbaikan terhadap CSF yang berwarna merah dan kuning, diharapkan dapat mendukung implementasi *service point* agar berjalan dengan baik kedepannya.

## 5.6 Implikasi Manajerial

Pada bagian ini akan dijabarkan mengenai implikasi manajerial dari penelitian ini. Implikasi manajerial dihasilkan melalui hasil pengelompokkan CSF ke dalam *traffic light*.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa beban kerja pegawai merupakan faktor yang paling perlu untuk diperbaiki pelaksanaannya. Hal tersebut ditunjukkan dengan warna merah pada *traffic light*. Beban kerja pegawai ini juga merupakan faktor yang dapat memperngaruhi faktor lain, yaitu keseusaian formasi tenaga kerja, pegawai yang multitasking dan peringkat kinerja. Perlunya PLN untuk melakukan analisis beban kerja agar dapat mengetahui beban kerja yang paling

ideal bagi pegawai PLN UL Salatiga. Analisis beban kerja dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Hal tersebut sama dengan salah satu tujuan penerapan *service point* yaitu untuk melakukan efisiensi sumber daya manusia.

Selain itu, dengan mengetahui beban kerja setiap pegawai juga bisa digunakan untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang optimal di dalam PLN. Sehingga, permasalahan mengenai kesesuaian formasi tenaga kerja pada PLN UL Salatiga bisa terselesaikan dan tidak ada pegawai yang melakukan pekerjaan ganda atau antar bidang. Meskipun secara individu, pegawai yang *multitasking* bisa meningkatkan kompetensinya, namun jika ditelaah lagi hal tersebut tidaklah sehat karena bisa menimbulkan berbagai konsekuensi, yaitu pegawai yang tidak fokus dalam menjalankan tugasnya, kepercayaan antar pegawai menjadi berkurang dan dapat menimbulkan penambahan beban kerja diantara dua bidang atau lebih. Oleh sebab itu, analisis beban kerja sangat perlu dilakukan untuk menentukan formasi tenaga kerja. Jika formasi tenaga kerja sudah bisa diketahui, maka PLN bisa melakukan program promosi dan program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan dan sebaliknya.

Seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, haruslah fokus untuk menciptakan produktivitas kerja yang baik. Dengan adanya produktivitas kerja yang baik, maka akan meningkat kinerja perusahaan dan dapat meningkatkan peringkat kinerja. Pemberian sistem *reward and punishment* kepada pegawai yang memiliki kinerja baik dan telah mendukung tujuan PLN juga dapat dilakukan untuk mempertahankan pegawai agar tetap termotivasi. Sistem *reward and punishment* akan membuat pegawai berlomba-lomba untuk melakukan kinerja yang terbaik untuk perusahaan sehingga kinerja UL Salatiga dapat meningkat .

Melaksanakan sosialisasi kepada pegawai dan juga mitra kerja terkait implementasi *service point*. Sosialisasi dilakukan agar pegawai dan mitra mengetahui persiapan apa saja yang harus dilakukan untuk melaksanakan *service point*.

Selanjutnya, perlu ada pelatihan terkait bagaimana cara manajemen mitra kerja hingga merumuskan KPI untuk mitra. Pelatihan bagi pegawai di level manajer dan asisten manajer juga perlu dilakukan untuk menciptakan komitmen

bahwa keberhasilan *service point* ini bisa diterapkan dan akan meningkatkan kinerja UL Salatiga. Sementara bagi supervisor dan staff, perlu dilakukan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa penerapan *service point* pada CSF RKAP, pengawasan pelanggan, *customer relationship*, *corporate image*, desain *service point*, pengawasan dan pelaporan jumlah aset, pengawasan teknis, kinerja mitra terhadap KPI, pengambilan keputusan di *service point*, kesesuaian tenaga kerja, dan peringkat kinerja merupakan kelompok yang belum terlaksana dengan baik.

Peningkatan kinerja pada faktor RKAP juga merupakan salah satu CSF yang perlu diperhatikan pada kelompok ini. Sehingga untuk meningkatkan kinerja RKAP, perusahaan sebaiknya menyusun anggaran berdasarkan divisi dimana setiap divisi mengajukan rencana kegiatan dan anggaran biaya. Sebelum merumuskan perencanaan pendapatan dan biaya, alangkah lebih baiknya mengevaluasi terlebih dahulu data historis mengenai laporan keuangan tahun belakang. Setelah RKAP disetujui, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengawasan ketat terhadap penggunaan anggaran perusahaan agar sesuai dengan perencanaan awal. Pemberian penghargaan terhadap pencapaian rencana kerja dan anggaran pada bidang yang berhasil melakukan efisiensi anggaran merupakan salah satu bentuk apresiasi kepada pegawai agar tahun depan bisa melaksanakan RKAP dengan lebih baik lagi.

Dalam rangka meningkatkan pengawasan pelanggan, masing-masing *service point* memiliki penanggung jawab pelanggan yang bertugas untuk melakukan pengawasan pelanggan dan sebagai koordinator bidang pelayanan pelanggan untuk menciptakan kualitas pelayanan yang baik. Sementara itu, untuk meningkatkan pelayanan teknis diserahkan kepada penanggung jawab pengawasan teknis. Untuk meningkatkan pengawasan teknis, diperlukan satu pegawai dari mitra untuk menjadi penanggung jawab teknis dari masing-masing *service point*. Sama halnya dengan pengawasan jumlah aset, diperlukan satu penanggung jawab dari mitra untuk melakukan pengawasan dan pelaporan aset.

Namun, sebelum menetapkan penanggung jawab dari masing-masing *service point*, PLN harus merumuskan KPI untuk mitra kerja agar berjalan sesuai

dengan KPI PLN. *Service Level Agreement* dari masing-masing mitra yang bekerja sama dengan PLN harus memiliki keterikatan dengan KPI PLN. Sehingga mendukung tercapainya target PLN. Hal ini juga di dukung dengan pengertian penerapan *service point* yang mendukung pola *partnership*. Perumusan KPI pada mitra kerja, dilakukan oleh bidang yang sesuai dengan pekerjaan mitra. Sehingga, pada saat melakukan pengukuran KPI bisa lebih akurat.

Membuat SOP (Standar Operasional Prosedur) terkait *complain handling* dimana setiap tipe *complain* telah memiliki *template* jawaban. Sehingga mitra kerja bisa memberikan jawaban yang maksimal atas keluhan yang dirasakan pelanggan. Mitra kerja yang mengisi posisi *front office* diutamakan, yang pandai membawa suasa. Sehingga, ketika ada keluhan yang tidak terselesaikan, *front office* akan lebih pandai untuk menenangkan pelanggan agar tidak kecewa dan merasa tidak puas.

Citra PLN di mata masyarakat juga bisa ditingkatkan dengan cara melakukan kegiatan sosial atau *corporate social responsibility* kepada masyarakat sekitar *service point* yaitu masyarakat Ambarawa dan Ungaran. Selain bertujuan untuk meningkatkan citra PLN di masyarakat, PLN juga bisa melakukan edukasi kepada masyarakat terkait pelayan dan keluhan apa saja yang bisa dan tidak bisa diselesaikan di kantor *service point*.

Menggencarkan pemakaian *call center* \*123# untuk masyarakat, agar masyarakat bisa bertanya lebih dahulu kepada *call center* mengenai pelayanan dan keluhan yang dirasakan apakah bisa diselsaikan di kantor *service point* Ambarawa dan Ungaran atau bisa langsung memilih untuk pergi ke UL Salatiga.



## BAB VI

### SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai simpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya,

#### 6.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terdapat beberapa simpulan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. *Succes factors* penerapan *service point* di PLN Unit Layanan Salatiga terdapat 4 kriteria dan 16 sub-kriteria. Empat kriteria tersebut adalah *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Sedangkan sub-kriterianya meliputi Rencana Keuangan dan Anggaran PLN, Sistem keuangan terpusat, pengawasan pelanggan, *customer relationship*, *corporate image*, desain *service point*, pengawasan dan pelaporan jumlah aset, pengawasan teknis, kecepatan penyajian dan pelaporan data, penyediaan material terpusat, kinerja mitra terhadap KPI, beban kerja pegawai, pengambilan keputusan di *service point*, kesesuaian formasi tenaga kerja, peringkat kinerja, pegawai yang *multitasking*.
2. Prioritas kriteria pada penerapan *service point* dilihat dari setiap perspektif secara berurutan yaitu *learning and growth* dengan bobot tertinggi yang menunjukkan bahwa perspektif tersebut merupakan hal yang paling diprioritaskan dalam menerapkan *service point*, diikuti perspektif *customer*, *internal business process* dan *finance*.
3. Berdasarkan hasil evaluasi pencapaian *success factor* penerapan *service point* yang telah dikelompokkan ke dalam *traffic light*, CSF yang harus segera diperbaiki adalah beban kerja pegawai. Hal tersebut dikarenakan adanya beban kerja yang tidak merata antara pegawai di bidang teknis dan administrasi.

## 6.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, berikut beberapa saran untuk objek penelitian dan keperluan riset selanjutnya:

1. PT PLN perlu melakukan kajian lebih dalam untuk dapat mengetahui akar permasalahan beban kerja pegawai. Sehingga, dapat menentukan strategi untuk memperbaiki desain *service point*.
2. Penulis berharap untuk penelitian selanjutnya, evaluasi dilengkapi dengan menggunakan data sekunder serta melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode BSC.
3. Penelitian kedepannya sebaiknya menggunakan perspektif yang berbeda agar bisa mengukur kontribusi pihak eksternal.



## DAFTAR PUSTAKA

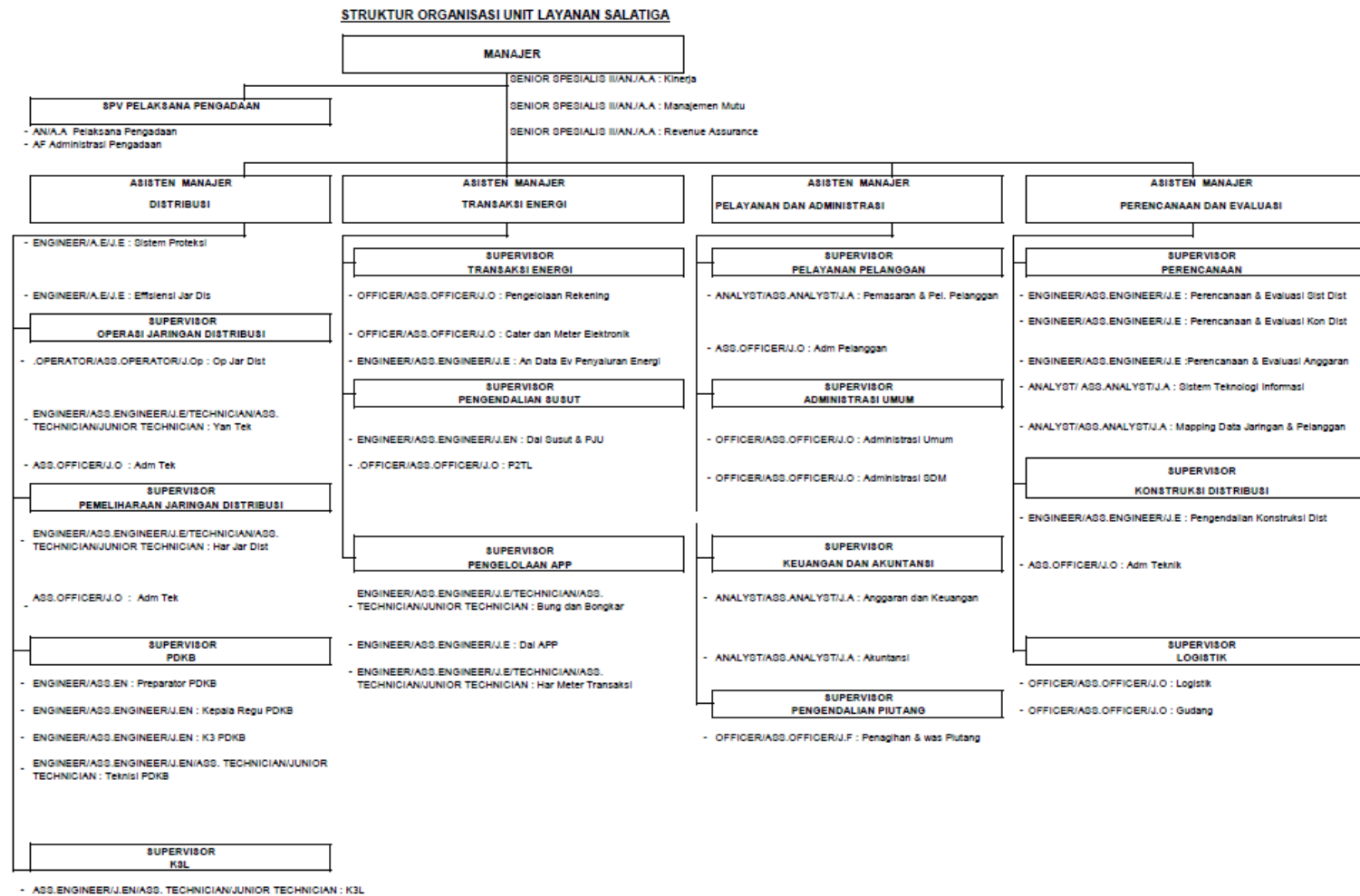
- ABPS Infrastructure Advisory . (2007, February). Distributed Generation based Franchisee for Electricity Distribution. *A Discussion Paper*.
- Asian Development Bank. (2010). *Public Private Partnership Handbook*. Mandaluyong, Philippines: ADB.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah. (2016). *Nilai Tenaga Listrik yang Terjual oleh Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah Menurut Unit PLN dan Kelompok Pelanggan di Jawa Tengah, 2015 (Juta Rupiah)*. Semarang: Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah. (2106). *Nilai Tenaga Listrik yang Terjual oleh Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah Menurut Unit PLN dan Kelompok Pelanggan di Jawa Tengah, 2015 (Juta Rupiah)*. Semarang: Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah.
- Brewer, P., & Spech, T. (2000). Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance. *Journal of Business Logistic*, 21(1), 75-93.
- Carlton, D. W., & Perloff, J. M. (2005). *Modern Industrial Organization*. Addison Wesley: Pearson.
- Chavan, M. (2009). The Balanced Scorecard: A New Challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393-406.
- Darmanto, E., Latifah, N., & Susanti, N. (2014). Penerapan Metode AHP (Analythic Hierarchy Process) untuk Menentukan Kualitas Gula Tumbu. *Jurnal SIMETRIS*, 5(1).
- Febriyadi, M., & Lubis, A. F. (2013). Analisis Integrasi Vertikal serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Perusahaan pada Industri Pengolahan Kakao Indonesia. *Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia*.
- Franek, J., & Kresta, A. (2014). Judgment scales and consistency measure in AHP. *Enterprise and the Competitive Environment 2014 conference* (pp. 164-173). Brno: Czech Republic.
- Goleman, D. (2001). *Kecerdasan Emosional untuk Mencapai Puncak Prestasi*. Jakarta: PT. Gramedia.

- Gupta, A. (2016). *Limited Success Revisiting the Distribution Franchise Model*. Power Line.
- Indartik, D. D., & Ginoga, K. L. (2009). Key factors for Reducing Emission from Deforestation and Forest Degradation. *Jurnal Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan*, 6(2), 83-98.
- Jeffkins, F. (1998). *Public Relations*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating Strategy into Action the Balanced Scorecard*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press .
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Balanced Scorecard. Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Katadata News and Research. (2016, 8 4). *Proyeksi Kebutuhan Listrik Indonesia Tahun 2015-2030*. Retrieved 9 19, 2017, from <http://databoks.katadata.co.id/datapublish/2016/08/04/proyeksi-kebutuhan-listrik-indonesia-2015-2030>
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Listrik.org. (2017, 3 31). *Program Pembangkit Listrik 35000 MW*. Retrieved 9 19, 2107, from Listrik.org: <http://listrik.org/pln/program-35000-mw/>
- Malhotra, N. (2009). *Riset Pemasaran, Edisi 4, Jilid 1*. Jakarta: PT Indeks.
- Nurhadillah, S. I. (2015). *Analisis Reliasasi Biaya Terhadap Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) pada PT PINDAD (Persero)*. Bandung: Kompasiana.
- Paramitadewi, K. F. (2017). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintahan Daerah Kabupaten Tabanan. *Jurnal Manajemen Universitas Undayana*, 6(6), 3370-3397.
- Poll, R. (2001). Performance, Processes and Costs: Managing Service Quality with the Balanced Scorecard. *Library Trends*, 49(4), 709-117.
- Pusat Data dan Informasi Energi dan Sumber Daya Mineral. (2012). *Kajian Supply Demand Energy*. Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral.
- Ram, J., & Corkindale, D. (2013). How "Critical" are the Critical Success Factors (CSFs)? Examining The Role of CSF for ERP. *International Journal of Process Management*, 151-174.

- Saaty, T. L. (1994). *Fundamental of Decision Making and Priority Theory with the Analytic*. Pittsburgh, PA: RWS Publication.
- Saaty, T. L. (2008). Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. *International Journal Services Sciences*, 1(1), 83-98.
- Septiani, T. M. (2015). *Evaluasi Critical Success Factor pada Implementasi E-procurement Menggunakan Model Dematel dan ANP*. Surabaya.
- Setijasa, H. (2013). Proses dan Sistem Penyaluran Tenaga Listrik oleh PT PLN Persero. *RBITH*, 19-27.
- Shyam Indus Power Solutions Pvt. Ltd. (2004). *Shyam Indus Power Solutions Pvt Ltd has been empanelled with REC POWER DISTRIBUTION COMPANY LIMITED (A 'NAVRATNA CPSE' UNDER MINISTRY OF POWER GOVT OF INDIA) for jointly exploring opportunities in Power Distribution business /carry out the various assignm*. Retrieved 9 25, 20017, from <http://www.shyamindus.com/distributionfranchise.html>
- Sudiharto. (2001). *Hubungan Beban Kerja dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Gramedia.
- Sugiyono. (2003). *Statistika untuk Penelitian, cetakan ketujuh*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Administratif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeda.
- Syafei, M. (2017). Pemilihan Salatiga sebagai Lokasi Pilot Project. (W. Nugraheni, Interviewer)
- Thakur, T., Bag, B., & Sanjay, P. (2017). A Critical Review of the Franchisee Model in the Electricity Distribution Sector in India. *The Electricity Journal*, 15-21.
- TMTT. (2011). Tata Management Training Centre Case Study: Tata Power Delhi Distribution Limited Building a customer centric organization. *TMTC Journal*.
- Totare, N. P., & Pandit, S. (2010). Power Sector Reform in Maharashtra, India. *Energy Policy*, 7082-7092.

- Umar, H. (2003). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Wood, D., & Kodwani, D. (1997). Privatisation Policy and Power Sector Reforms: Lessons from British Experience for India. *Economic and Political Weekly*, 32(37), 2350-22358.
- Yuniesti, R. (2017). Penjelasan Service Point. (W. Nugraheni, Interviewer)
- Zawawia, & al, e. (2011). Conceptual Framework for Describing CSF of Building Maintenance Management. *The 2nd International Building Control Conference*, (pp. 110-117).

## Lampiran 1. Struktur Organisasi PT PLN Unit Layanan Salatiga





## Lampiran 2. Pertanyaan Wawancara

### PANDUAN WAWANCARA

|                   |
|-------------------|
| Waktu wawancara : |
|-------------------|

Nama Responden :

Jabatan :

1. Apakah pengertian *service point*?
2. Apakah tujuan dari uji coba *service point*?
3. Apakah tujuan dari *service point* telah tercapai?
4. Kegiatan apa saja yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan *service point*?
5. Bagaimana pengaruh *service point* terhadap ketercapaian bidang keuangan, pelanggan, operasional dan sumber daya manusia?
6. Apa saja kelebihan penerapan *service point*?
7. Apa saja kekurangan penerapan *service point*?





### Lampiran 3 Kuesioner AHP

|           |
|-----------|
| Kode :    |
| Tanggal : |

#### **KUESIONER PEMBOBOTAN *SUCCESS FACTORS* PENERAPAN *SERVICE POINT* DI PLN UNIT LAYANAN SALATIGA**

##### **A. PENDAHULUAN**

Dengan Hormat,

Perkenalkan saya Wahyu Nugraheni mahasiswa Departemen Manajemen Bisnis ITS yang sedang melakukan penelitian dengan judul “Identifikasi *Critical Success Factors* Penerapan *Service Point* di PLN Unit Layanan Salatiga”. Tujuan kuesioner ini adalah untuk melakukan penilaian terkait tingkat kepentingan *success factors* organisasi tanpa rayon yang sebelumnya telah didapatkan melalui proses wawancara. Sehingga dapat ditemukan *critical success factors* penerapan organisasi di PLN Unit Layanan Salatiga.

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner penelitian ini. Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian saja.

##### **B. PROFIL RESPONDEN**

Mohon dilengkapi data profil responden pada isian di bawah ini untuk memudahkan kami menghubungi kembali jika klarifikasi data diperlukan.

1. Nama : .....
2. Bidang : .....
3. Jabatan : .....
4. Telepon/HP : .....
5. Lama Bekerja : ..... Tahun
6. Pendidikan Terakhir : .....

Tanda Tangan Responden

(.....)

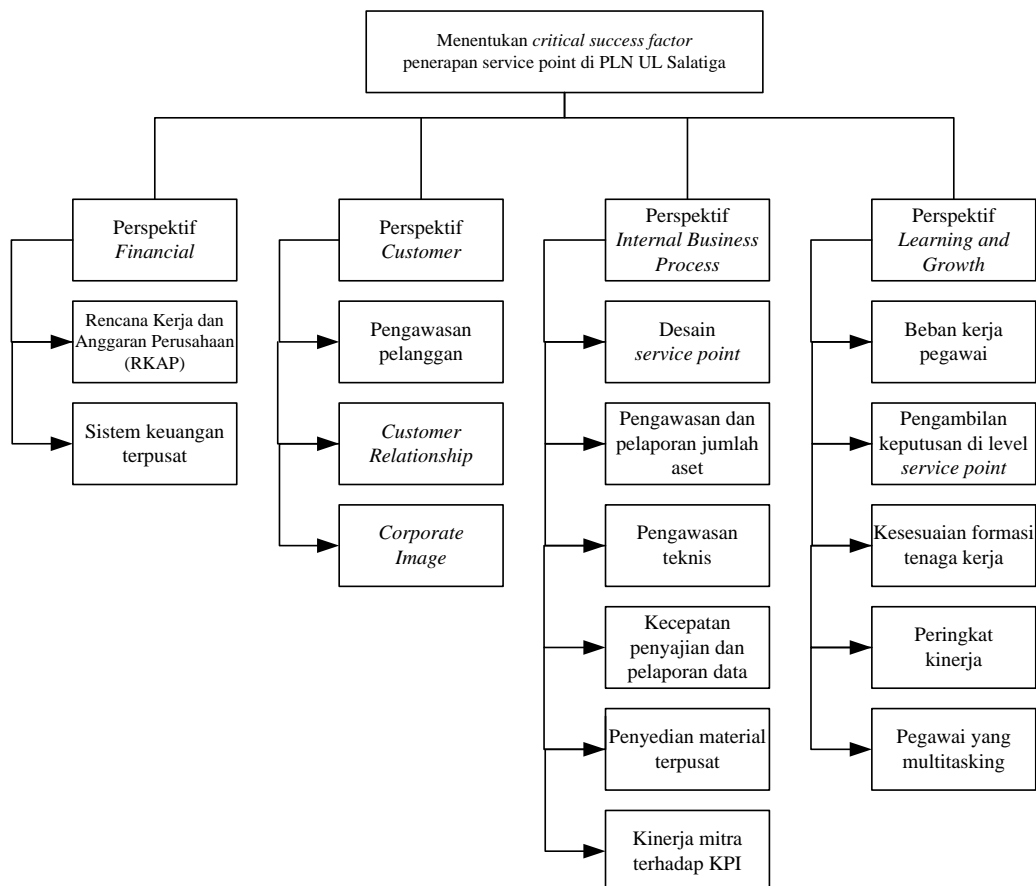
### C. PETUNJUK DAN CONTOH PENGISIAN KUESIONER

Kuesioner ini menggunakan skala perbandingan metode pembobotan AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Berikut merupakan penjelasan skala perbandingan:

| Skala   | Definisi   |
|---------|--|
| 1       | Sama-sama penting  |
| 3       | Sedikit lebih penting                                      |
| 5       | Lebih penting  |
| 7       | Sangat lebih penting                                       |
| 9       | Mutlak lebih penting                                       |
| 2,4,6,8 | Nilai tingkat kepentingan yang mencerminkan suatu kompromi |

Sumber : (Saaty, 1994)

### Hierarki Keputusan



## CONTOH PENGISIAN KESUIONER

Berikut merupakan contoh pengisian kuesioner:

➤ Perspektif *Customer*

| Sub-Kriteria         | Skala Penilaian |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Sub-Kriteria |                       |
|----------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------|-----------------------|
| Pengawasan pelanggan | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Customer Relationship |

Keterangan :

Untuk pencapaian sub-kriteria “ pengawasan pelanggan” dianggap sedikit lebih penting dibandingkan dengan ”*Customer Relationship*”. Akan tetapi, jika Anda merasa ”*Customer Relationship*” sedikit lebih penting dibandingkan dengan “ pengawasan pelanggan”, maka pengisian kolomnya adalah sebagai berikut:

| Sub-Kriteria         | Skala Penilaian |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Sub-Kriteria |                       |
|----------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------|-----------------------|
| Pengawasan pelanggan | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Customer Relationship |

## PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda ☐ pada jawaban yang Anda pilih.

### ➤ Perbandingan pada kriteria

| Kriteria                  | Skala Penilaian |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Kriteria |                           |
|---------------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------|---------------------------|
| Financial                 | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9        | Customer                  |
| Financial                 | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9        | Internal Business Process |
| Financial                 | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9        | Learning and Growth       |
| Customer                  | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9        | Internal Business Process |
| Customer                  | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9        | Learning and Growth       |
| Internal Business Process | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9        | Learning and Growth       |

### ➤ Perspektif *Financial*

| Sub-Kriteria               | Skala Penilaian |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Sub-Kriteria |                          |
|----------------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------|--------------------------|
| Pengeolaan anggaran (RKAP) | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Sistem keuangan terpusat |

### ➤ Perspektif *Customer*

| Sub-Kriteria          | Skala Penilaian |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Sub-Kriteria |                       |
|-----------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------|-----------------------|
| Pengawasan pelanggan  | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Customer Relationship |
| Pengawasan pelanggan  | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Corporate Image       |
| Customer Relationship | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Corporate Image       |

➤ Perspektif *Internal Business Process*

| Sub-Kriteria                                  | Skala Penilaian |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Sub-Kriteria |   |
|---|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------|---|
| Desain <i>service point</i>                   | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Pengawasan dan pelaporan jumlah aset          |
| Desain <i>service point</i>                   | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Pengawasan teknis                             |
| Desain <i>service point</i>                   | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Kecepatan penyajian dan pelaporan data        |
| Desain <i>service point</i>                   | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Penyediaan material terpusat                  |
| Desain <i>service point</i>                   | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Kinerja mitra terhadap KPI                    |
| Pengawasan dan pelaporan jumlah aset          | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Pengawasan teknis                             |
| Pengawasan dan pelaporan jumlah aset          | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Penyajian dan pelaporan data yang lebih cepat |
| Pengawasan dan pelaporan jumlah aset          | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Penyediaan material terpusat                  |
| Pengawasan dan pelaporan jumlah aset          | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Kinerja mitra terhadap KPI                    |
| Pengawasan teknis                             | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Penyajian dan pelaporan data yang lebih cepat |
| Pengawasan teknis                             | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Penyediaan material terpusat                  |
| Pengawasan teknis                             | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Kinerja mitra terhadap KPI                    |
| Penyajian dan pelaporan data yang lebih cepat | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Penyediaan material terpusat                  |
| Penyajian dan pelaporan data yang lebih cepat | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Kinerja mitra terhadap KPI                    |
| Penyediaan material terpusat                  | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Kinerja mitra terhadap KPI                    |

➤ Perspektif *Learning and Growth*

| Sub-Kriteria                                  | Skala Penilaian |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Sub-Kriteria |   |
|---|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------|---|
| Beban kerja pegawai                           | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Pengambilan keputusan di <i>service point</i> |
| Beban kerja pegawai                           | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Kesesuaian formasi tenaga kerja               |
| Beban kerja pegawai                           | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Peringkat kinerja                             |
| Beban kerja pegawai                           | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Pegawai yang lebih multitasking               |
| Pengambilan keputusan di <i>service point</i> | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Kesesuaian formasi tenaga kerja               |
| Pengambilan keputusan di <i>service point</i> | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Peringkat kinerja                             |
| Pengambilan keputusan di <i>service point</i> | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Pegawai yang lebih multitasking               |
| Kesesuaian formasi tenaga kerja               | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Peringkat kinerja                             |
| Kesesuaian formasi tenaga kerja               | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Pegawai yang lebih multitasking               |
| Peringkat kinerja                             | 9               | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9            | Pegawai yang lebih multitasking               |

**TERIMA KASIH ATAS KESEDIAANNYA DALAM MENGISI KUESIONER INI.**

## Lampiran 4 Rekap Hasil Pembobotan AHP Ahli 1

Expert Choice E:\MANAJEMEN BISNIS\KULIAH\SKRIPSI\BISMILAH.AHP Heri

File Edit Assessment Synthesize Sensitivity-Graphs View Go Tools Help

3:1 ABC Yf(4)

1

**Goal: Menentukan Critical Success Factors Pengelolaan Service Point**

- Financial (L: .078 G: .078)
  - Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (L: .750 G: .058)
  - Sistem Keuangan Terpusat (L: .250 G: .019)
- Customer (L: .341 G: .341)
  - Pengawasan Pelanggan (L: .674 G: .230)
  - Customer Relationship (L: .226 G: .077)
  - Corporate Image (L: .101 G: .034)
- Internal Business Process (L: .137 G: .137)
  - Desain Service Point (L: .044 G: .006)
  - Pengawasan dan Pelaporan Jumlah Aset (L: .242 G: .033)
  - Pengawasan Teknis (L: .363 G: .050)
  - Kecepatan Penyajian dan Pelaporan Data (L: .191 G: .026)
  - Penyediaan Material terpusat (L: .068 G: .009)
  - Kinerja mitra terhadap KPI (L: .091 G: .012)
- Learning and Growth (L: .444 G: .444)
  - Beban Kerja Pegawai (L: .085 G: .038)
  - Pengambilan Keputusan di Service Point (L: .247 G: .110)
  - Kesesuaian Formasi Tenaga Kerja (L: .054 G: .024)
  - Peringkat Kinerja (L: .233 G: .103)
  - Pegawai multitasking (L: .382 G: .169)

Information Document

Expert Choice E:\MANAJEMEN BISNIS\KULIAH\SKRIPSI\BISMILAH.AHP Heri

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

Reorder Structural adjust Freeze Judgments

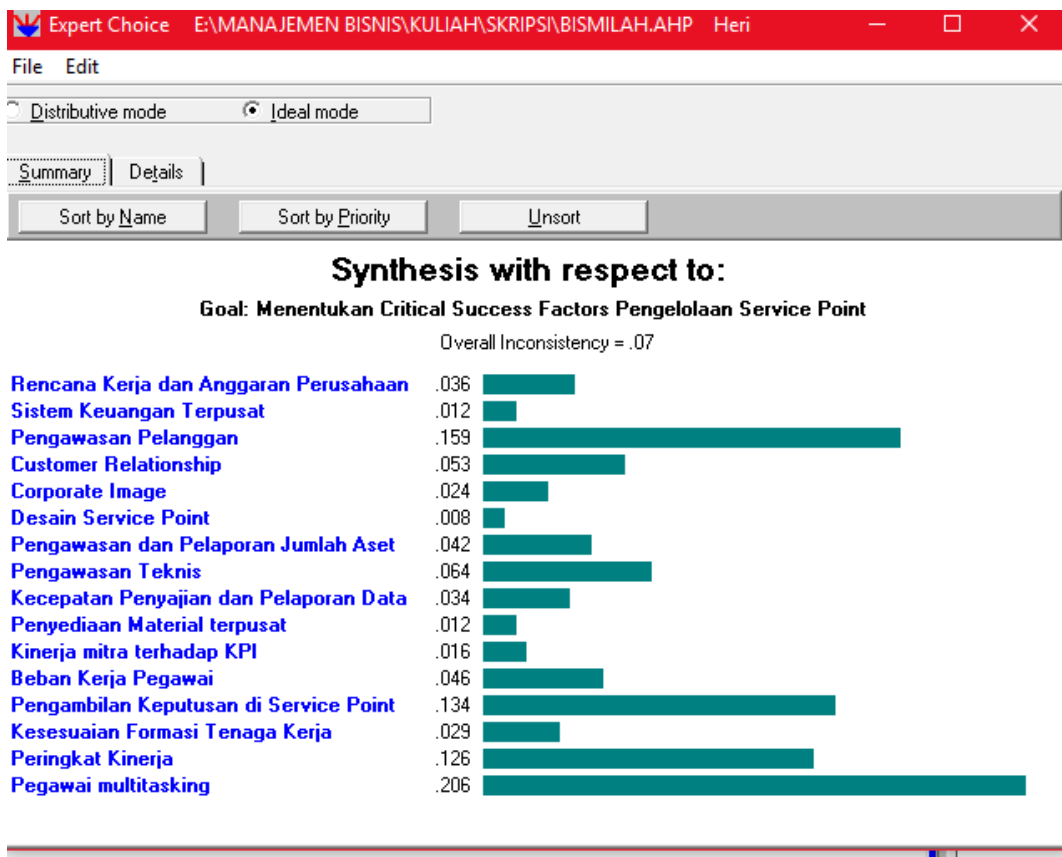
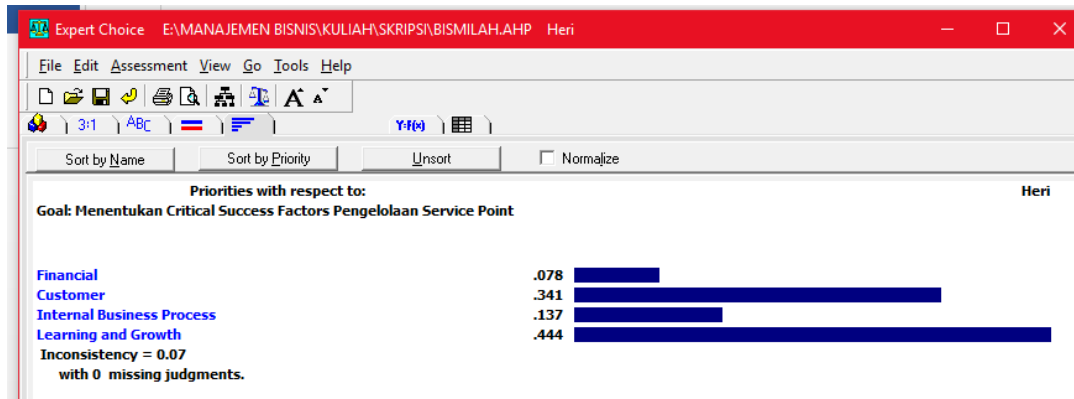
3:1 ABC Yf(4)

Financial Customer

9 8 7 6 5 4 3 2 | 2 3 4 5 6 7 8 9

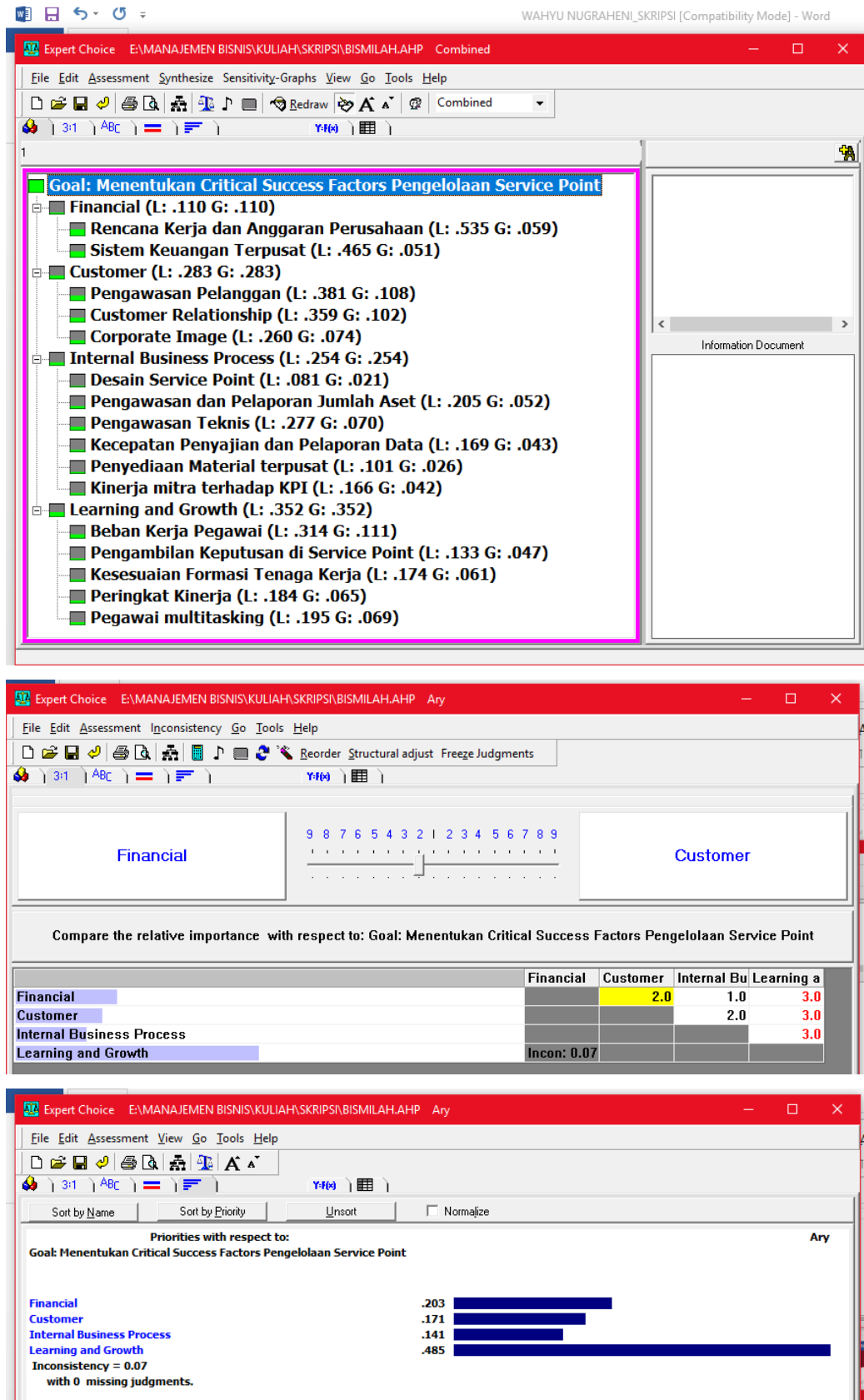
Compare the relative importance with respect to: Goal: Menentukan Critical Success Factors Pengelolaan Service Point

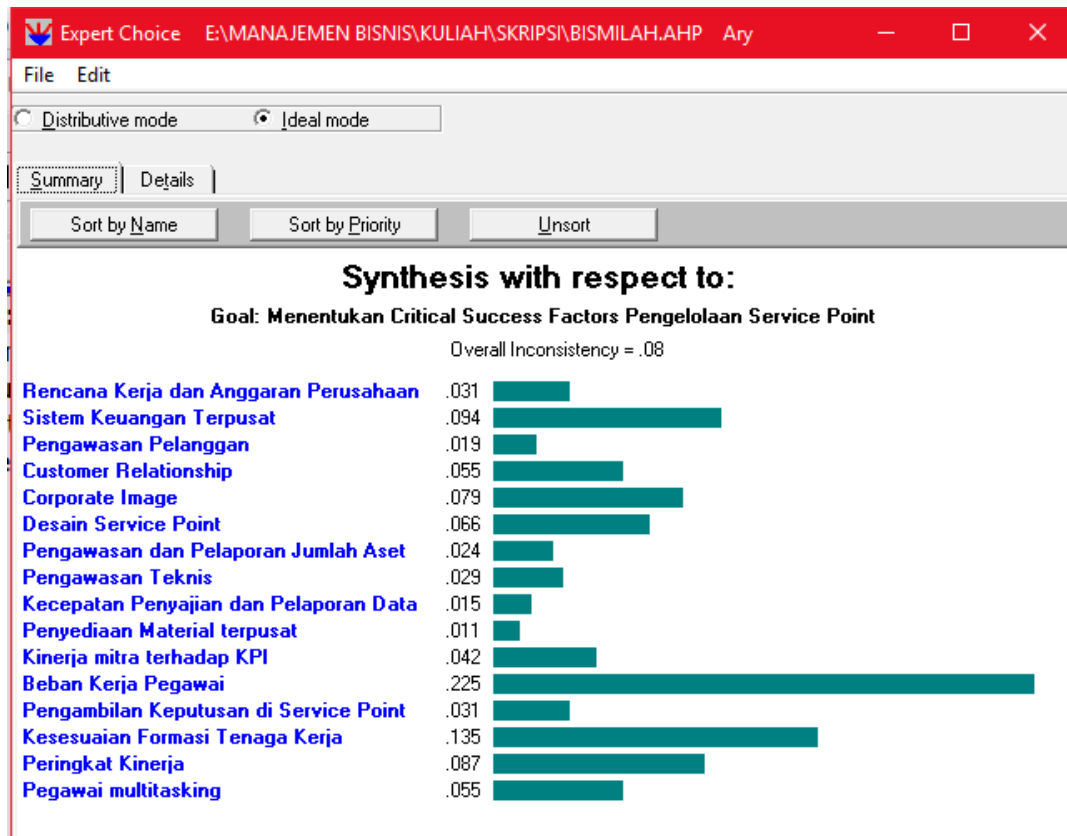
|                           | Financial   | Customer | Internal Bu | Learning a |
|---------------------------|-------------|----------|-------------|------------|
| Financial                 |             | 3.0      | 3.0         | 5.0        |
| Customer                  |             |          | 3.0         | 1.0        |
| Internal Business Process |             |          |             | 5.0        |
| Learning and Growth       | Incon: 0.07 |          |             |            |





## Lampiran 5 Rekap Hasil Pembobotan AHP Ahli 2





## Lampiran 6 Rekap Hasil Pembobotan AHP Ahli 3

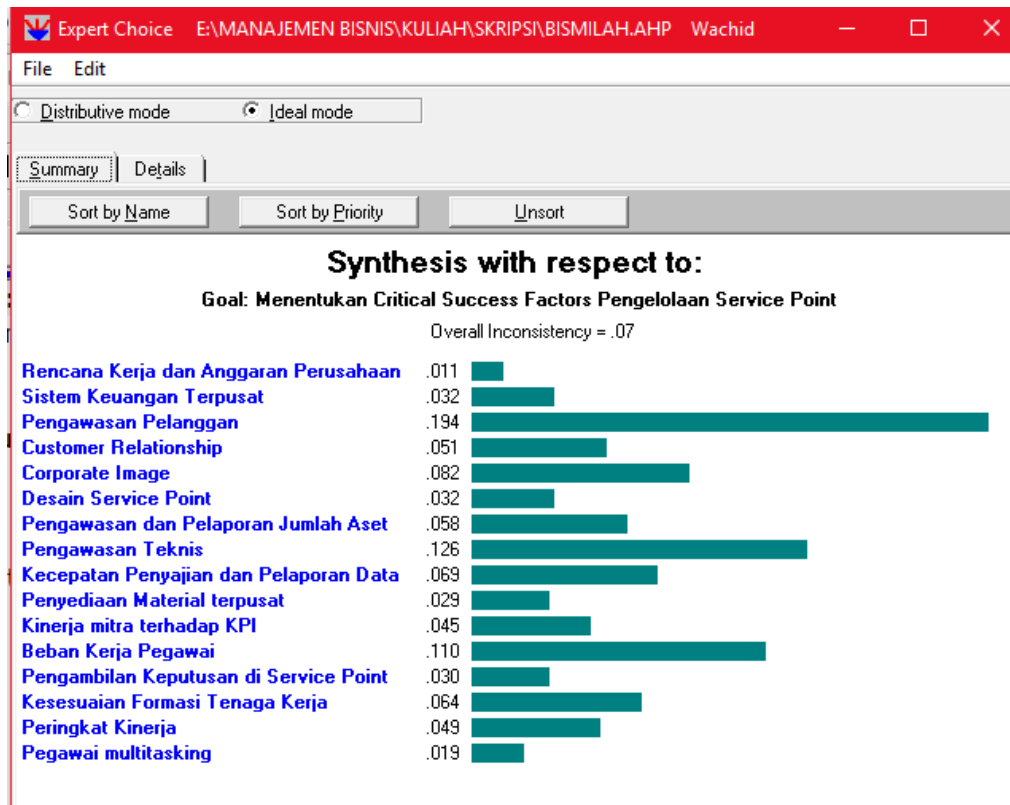
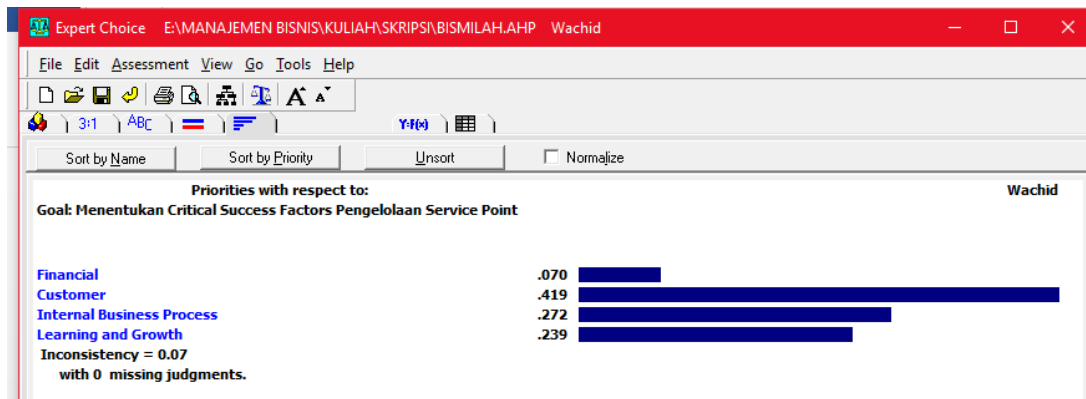
**Goal: Menentukan Critical Success Factors Pengelolaan Service Point**

- Financial (L: .070 G: .070)
  - Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (L: .250 G: .017)
  - Sistem Keuangan Terpusat (L: .750 G: .052)
- Customer (L: .419 G: .419)
  - Pengawasan Pelanggan (L: .594 G: .249)
  - Customer Relationship (L: .157 G: .066)
  - Corporate Image (L: .249 G: .105)
- Internal Business Process (L: .272 G: .272)
  - Desain Service Point (L: .088 G: .024)
  - Pengawasan dan Pelaporan Jumlah Aset (L: .161 G: .044)
  - Pengawasan Teknis (L: .352 G: .096)
  - Kecepatan Penyajian dan Pelaporan Data (L: .193 G: .052)
  - Penyediaan Material terpusat (L: .081 G: .022)
  - Kinerja mitra terhadap KPI (L: .125 G: .034)
- Learning and Growth (L: .239 G: .239)
  - Beban Kerja Pegawai (L: .405 G: .097)
  - Pengambilan Keputusan di Service Point (L: .110 G: .026)
  - Kesesuaian Formasi Tenaga Kerja (L: .235 G: .056)
  - Peringkat Kinerja (L: .180 G: .043)
  - Pegawai multitasking (L: .070 G: .017)

Compare the relative importance with respect to: Goal: Menentukan Critical Success Factors Pengelolaan Service Point

|                           | Financial | Customer | Internal Bu | Learning a |
|---------------------------|-----------|----------|-------------|------------|
| Financial                 |           | 5.0      | 3.0         | 5.0        |
| Customer                  |           |          | 1.0         | 3.0        |
| Internal Business Process |           |          |             | 1.0        |
| Learning and Growth       |           |          |             |            |

Incon: 0.07



## Lampiran 7 Rekap Hasil Pembobotan AHP Ahli 4

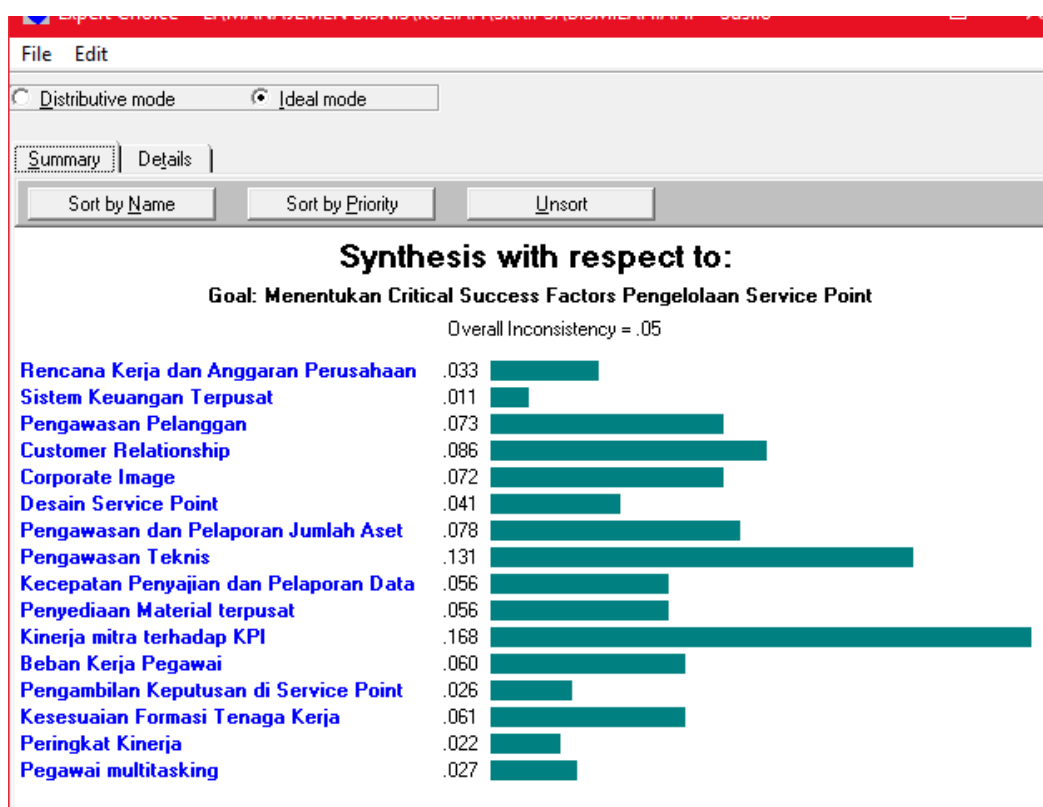
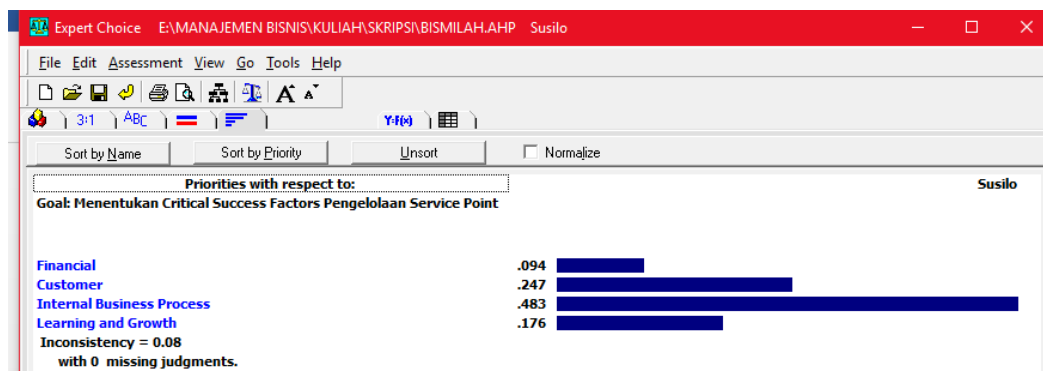
**Goal: Menentukan Critical Success Factors Pengelolaan Service Point**

- Financial (L: .094 G: .094)
  - Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (L: .750 G: .070)
  - Sistem Keuangan Terpusat (L: .250 G: .023)
- Customer (L: .247 G: .247)
  - Pengawasan Pelanggan (L: .316 G: .078)
  - Customer Relationship (L: .372 G: .092)
  - Corporate Image (L: .312 G: .077)
- Internal Business Process (L: .483 G: .483)
  - Desain Service Point (L: .078 G: .037)
  - Pengawasan dan Pelaporan Jumlah Aset (L: .148 G: .071)
  - Pengawasan Teknis (L: .247 G: .119)
  - Kecepatan Penyajian dan Pelaporan Data (L: .105 G: .051)
  - Penyediaan Material terpusat (L: .106 G: .051)
  - Kinerja mitra terhadap KPI (L: .317 G: .153)
- Learning and Growth (L: .176 G: .176)
  - Beban Kerja Pegawai (L: .307 G: .054)
  - Pengambilan Keputusan di Service Point (L: .131 G: .023)
  - Kesesuaian Formasi Tenaga Kerja (L: .312 G: .055)
  - Peringkat Kinerja (L: .113 G: .020)
  - Pegawai multitasking (L: .137 G: .024)

Compare the relative importance with respect to: Goal: Menentukan Critical Success Factors Pengelolaan Service Point

|                           | Financial | Customer | Internal Bu | Learning a |
|---------------------------|-----------|----------|-------------|------------|
| Financial                 |           | 3.0      | 3.0         | 3.0        |
| Customer                  |           |          | 3.0         | 2.0        |
| Internal Business Process |           |          |             | 3.0        |
| Learning and Growth       |           |          |             |            |

Incon: 0.08



## Lampiran 8 Rekap Hasil Pembobotan AHP Ahli 5

**Goal: Menentukan Critical Success Factors Pengelolaan Service Point**

- Financial (L: .106 G: .106)
  - Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (L: .667 G: .071)
  - Sistem Keuangan Terpusat (L: .333 G: .035)
- Customer (L: .205 G: .205)
  - Pengawasan Pelanggan (L: .333 G: .068)
  - Customer Relationship (L: .333 G: .068)
  - Corporate Image (L: .333 G: .068)
- Internal Business Process (L: .295 G: .295)
  - Desain Service Point (L: .042 G: .012)
  - Pengawasan dan Pelaporan Jumlah Aset (L: .145 G: .043)
  - Pengawasan Teknis (L: .392 G: .115)
  - Kecepatan Penyajian dan Pelaporan Data (L: .105 G: .031)
  - Penyediaan Material terpusat (L: .084 G: .025)
  - Kinerja mitra terhadap KPI (L: .232 G: .068)
- Learning and Growth (L: .394 G: .394)
  - Beban Kerja Pegawai (L: .290 G: .114)
  - Pengambilan Keputusan di Service Point (L: .299 G: .118)
  - Kesesuaian Formasi Tenaga Kerja (L: .153 G: .060)
  - Peringkat Kinerja (L: .147 G: .058)
  - Pegawai multitasking (L: .112 G: .044)

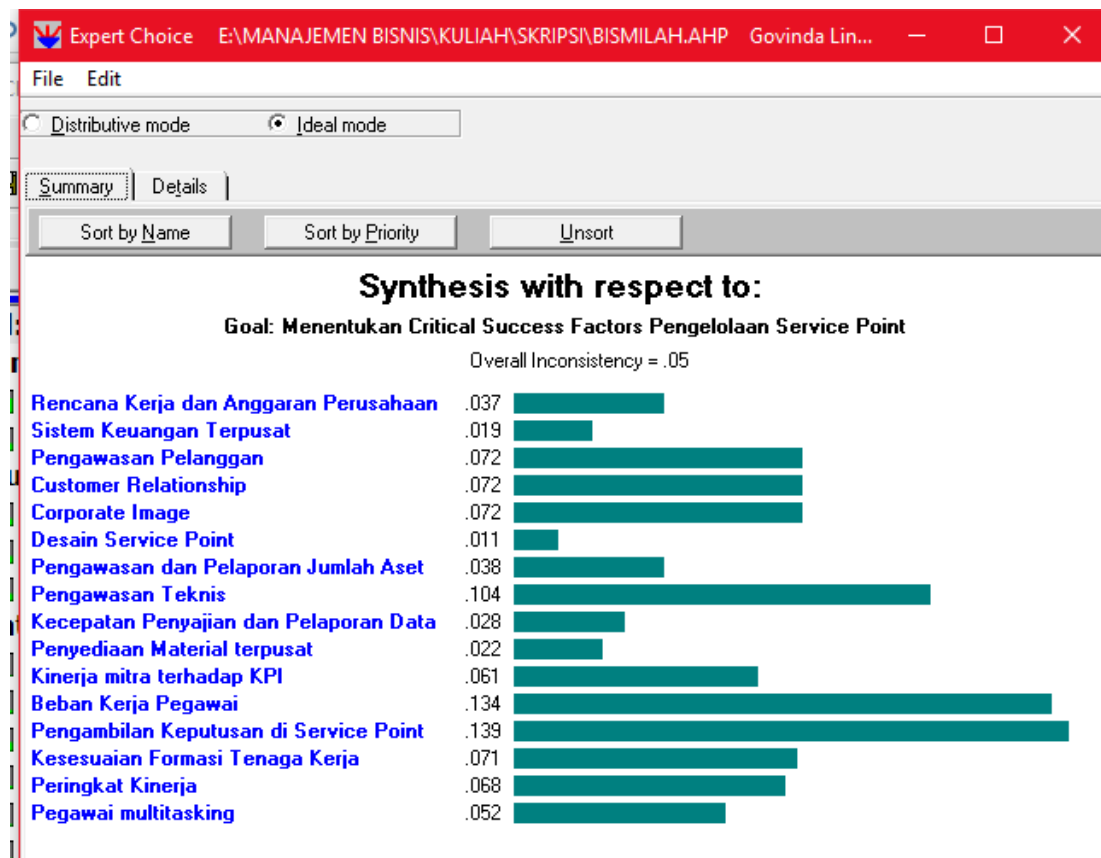
Compare the relative importance with respect to: Goal: Menentukan Critical Success Factors Pengelolaan Service Point

|                           | Financial   | Customer | Internal Bu | Learning a |
|---------------------------|-------------|----------|-------------|------------|
| Financial                 |             | 2.0      | 3.0         | 3.0        |
| Customer                  |             |          | 1.0         | 3.0        |
| Internal Business Process |             |          |             | 1.0        |
| Learning and Growth       | Incon: 0.04 |          |             |            |

Priorities with respect to:  
Goal: Menentukan Critical Success Factors Pengelolaan Service Point

| Factor                    | Priority |
|---------------------------|----------|
| Financial                 | .106     |
| Customer                  | .205     |
| Internal Business Process | .295     |
| Learning and Growth       | .394     |

Inconsistency = 0.04  
with 0 missing judgments.





## Lampiran 9 Kuesioner evaluasi

### KUESIONER EVALUASI PENERAPAN *SERVICE POINT* DI PLN UNIT LAYANAN SALATIGA

#### D. PENDAHULUAN

Perkenalkan saya Wahyu Nugraheni mahasiswa Departemen Manajemen Bisnis ITS yang sedang melakukan penelitian dengan judul “Identifikasi *Critical Success Factors* Penerapan *Service Point* di PLN Unit Layanan Salatiga”. Tujuan kuesioner ini adalah untuk melakukan penilaian terkait evaluasi *service point* dengan menggunakan indikator evaluasi yang sebelumnya telah didapatkan melalui proses wawancara.

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner penelitian ini. Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian saja.

#### E. PROFIL RESPONDEN

Mohon dilengkapi data profil responden pada isian di bawah ini untuk memudahkan kami menghubungi kembali jika klarifikasi data diperlukan.

7. Nama : .....
8. Bidang : .....
9. Jabatan : .....
10. Telepon/HP : .....
11. Lama Bekerja : ..... Tahun

#### F. PETUNJUK DAN PENGISIAN KUESIONER

Responden dapat memberikan penilaian dengan memberikan tanda centang ( ) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia. Pemilihan skor berdasarkan pada perbandingan penilaian antara organisasi dengan dan tanpa adanya rayon di PLN Unit Layanan Salatiga. Berikut adalah penjelasan skor yang akan digunakan sebagai penilaian menggunakan skala 1-5

| Angka | Deskripsi  |
|-------|--|
| 1     | Implementasi faktor dalam penerapan <i>service point</i> sangat kurang |
| 2     | Implementasi faktor dalam penerapan <i>service point</i> kurang        |
| 3     | Implementasi faktor dalam penerapan <i>service point</i> cukup         |
| 4     | Implementasi faktor dalam penerapan <i>service point</i> baik          |
| 5     | Implementasi faktor dalam penerapan <i>service point</i> sangat baik   |

## PERBANDINGAN PENILAIAN

Pilihlah nilai yang menurut Anda sesuai.

| No. | Indikator Pengukuran                                 | 3 Layer |   |   |   |   | 2 Layer |   |   |   |   |
|-----|--|---------|---|---|---|---|---------|---|---|---|---|
|     |  | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Pengelolaan Anggaran                                 |         |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
| 2   | Sistem keuangan terpusat                             |         |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
| 3   | Pengawasan pelanggan                                 |         |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
| 4   | Terciptanya hubungan baik dengan pelanggan           |         |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
| 5   | <i>Image</i> PLN di mata pelanggan                   |         |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
| 6   | Desain <i>service point</i> / 3 layer                |         |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
| 7   | Pelaporan dan pengawasan jumlah aset                 |         |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
| 8   | Pengawasan teknis                                    |         |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
| 9   | Kecepatan penyajian dan pelaporan data               |         |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
| 10  | Penyediaan material terpusat                         |         |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
| 11  | Kinerja mitra yang mendukung KPI PLN                 |         |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
| 12  | Beban kerja pegawai                                  |         |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
| 13  | Pengambilan keputusan di <i>service point</i> /rayon |         |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
| 14  | Kesesuaian formasi tenaga kerja                      |         |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
| 15  | Peringkat kinerja                                    |         |   |   |   |   |         |   |   |   |   |
| 16  | Pegawai yang <i>multitasking</i>                     |         |   |   |   |   |         |   |   |   |   |

**TERIMA KASIH ATAS KESEDIAANNYA DALAM MENGISI  
KUESIONER INI.**

## Lampiran 10 Perekapn hasil kuesioner evaluasi

### 3 LAYER

| <i>Success Factor</i>                         | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 | R9 | R10 | R11 | R12 | R13 | R14 | R15 | R16 | R17 | R18 | R19 | MODUS |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3     |
| Sistem keuangan terpusat                      | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 4   | 2   | 3   | 4   | 3   | 2   | 3   | 4   | 3     |
| Pengawasan Pelanggan                          | 3  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 3   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5     |
| Customer Relationship                         | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 4   | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 3   | 5   | 4   | 4     |
| Corporate Image                               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 3  | 4  | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4     |
| Desain service point                          | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4     |
| Pengawasan dan pelaporan jumlah aset          | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 5   | 3   | 4   | 4     |
| Pengawasan teknis                             | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4     |
| Kecepatan penyajian dan pelaporan data        | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 3   | 4   | 2   | 2   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 4   | 3     |
| Penyediaan material terpusat                  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3   | 4   | 3   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4     |
| Kinerja mitra terhadap KPI                    | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4     |
| Beban kerja pegawai                           | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 3  | 4  | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4     |
| Pengambilan keputusan di <i>service point</i> | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 3   | 4     |
| Kesesuaian formasi tenaga kerja               | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4   | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4     |
| Peringkat kinerja                             | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4   | 4   | 3   | 5   | 4   | 3   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4     |
| Pegawai yang <i>multitasking</i>              | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3   | 4   | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 2   | 3   | 4   | 3     |

## 2 LAYER

| <i>Success Factor</i>                         | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 | R9 | R10 | R11 | R12 | R13 | R14 | R15 | R16 | R17 | R18 | R19 | MODUS |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan      | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 2   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 2   | 4   | 3     |
| Sistem keuangan terpusat                      | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4     |
| Pengawasan Pelanggan                          | 4  | 3  | 4  | 1  | 4  | 4  | 3  | 3  | 2  | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 1   | 1   | 3   | 3   | 2   | 3     |
| Customer Relationship                         | 3  | 4  | 4  | 2  | 3  | 1  | 3  | 3  | 1  | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3     |
| Corporate Image                               | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 1  | 3  | 4  | 2  | 2   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3     |
| Desain service point                          | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 1  | 2  | 4  | 1  | 2   | 3   | 4   | 3   | 2   | 4   | 1   | 2   | 2   | 3   | 3     |
| Pengawasan dan pelaporan jumlah aset          | 3  | 4  | 3  | 2  | 3  | 1  | 4  | 4  | 1  | 2   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3     |
| Pengawasan teknis                             | 3  | 4  | 4  | 2  | 3  | 1  | 3  | 3  | 1  | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3     |
| Kecepatan penyajian dan pelaporan data        | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4   | 4   | 4   | 3   | 5   | 4   | 3   | 2   | 4   | 4   | 4     |
| Penyediaan material terpusat                  | 3  | 4  | 4  | 2  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3   | 4   | 3   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 3   | 5   | 4     |
| Kinerja mitra terhadap KPI                    | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 4  | 3  | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3     |
| Beban kerja pegawai                           | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 1  | 2  | 3  | 3  | 2   | 3   | 2   | 1   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 4   | 2     |
| Pengambilan keputusan di <i>service point</i> | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 1  | 1  | 3  | 1  | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 1   | 2   | 3     |
| Kesesuaian formasi tenaga kerja               | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 1  | 3  | 4  | 3  | 2   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3     |
| Peringkat kinerja                             | 3  | 3  | 4  | 2  | 3  | 1  | 3  | 3  | 1  | 2   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3     |
| Pegawai yang <i>multitasking</i>              | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3   | 4   | 3   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4     |

## Lampiran 11 Surat Ijin Penelitian



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**  
**FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI**  
**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS**

Kampus ITS Sukolilo, Surabaya 60111  
Telp : 031-5994251 - 54 ext : 1072  
<http://mb.its.ac.id>; e-mail : [mbisnis@its.ac.id](mailto:mbisnis@its.ac.id)

12 Oktober 2017

Nomor : 062141/IT2.VI.5.1/TU.00.09/2017  
Perihal : Permohonan Ijin Melakukan Penelitian (Riset)

Kepada Yth. :  
**Kepala Divisi Pengembangan Talenta**  
**PT. PLN (Persero) Kantor Pusat**  
**Jl. Trunojoyo Blok M 1/135 Kebayoran Baru**  
**Jakarta - 12160**

Dengan hormat,

Sehubungan dengan rencana pengerjaan skripsi dari mahasiswa program sarjana departemen manajemen bisnis ITS, kami bermaksud mengajukan permohonan ijin melakukan penelitian (riset) bagi mahasiswa berikut :

1. **Wahyu Nugraheni** dengan usulan topik Evaluasi Ekisting Pelaksanaan Organisasi Unit Layanan tanpa Rayon di PLN Unit Pelaksana Area Salatiga
2. **Dzuriah Melinda Syams** dengan usulan topik Desain dan Potensi Penerapan Organisasi Unit Layanan tanpa Rayon

Seiring dengan permohonan ijin ini, kami juga mengajukan permohonan agar diberikan ijin kepada Bapak Mohammad Syafi'i ST MT (Deputi Manajer Perencanaan & Pengendalian Tenaga Kerja) untuk menjadi pembimbing eksternal dalam pengerjaan penelitian tersebut. Terkait dengan kebutuhan data perusahaan untuk pengerjaan skripsi, kami sampaikan bahwa data tersebut hanya akan digunakan untuk kepentingan riset akademis dan tidak akan dipublikasikan.

Demikian permohonan ijin ini diajukan. Terima kasih atas perkenannya.



**Nugroho Priyo, Negoro, ST, SE, MT, CFP**  
**NIP. 197607012003121002**

Tembusan Yth. :  
1. Kepala Divisi Pengembangan Organisasi  
2. General Manager PLN Distribusi Jateng & DIY



**PT PLN (Persero)  
KANTOR PUSAT**

Jalan Trunojoyo Blok M I/135 Kebayoran Baru – Jakarta 12160

Telepon : (021) 7261875, 7261122, 7262234

Facsimile : (021) 7221330

Website : www.pln.co.id

(021) 7251234, 7250550

Nomor : **2250 / SDM.04.06 / DIVORG / 2017** 24 November 2017  
Lampiran : 1 (satu) lembar  
Sifat :  
Perihal : Penelitian pada UL Salatiga

Kepada :

**PT PLN (Persero) Distribusi Jateng & DIY  
Jl. Teuku Umar No. 47  
Semarang**

up. General Manager,

Sehubungan dengan surat dari Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember nomor 062141/IT2.VI.5.1/TU.00.09/2017 tanggal 12 Oktober 2017 tentang Permohonan Ijin Melakukan Penelitian (surat terlampir), dengan ini mohon bantuan agar dapat dilakukan penelitian pada Unit Layanan Salatiga bagi mahasiswa yang tercantum pada surat tersebut.

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.



**KEPALA DIVISI  
PENGEMBANGAN ORGANISASI,**

**KARYAWAN AJI**

Tembusan :  
Manajer UL Salatiga



## Lampiran 12 Dokumentasi







### Lampiran 13 Biodata Penulis



Penulis bernama Wahyu Nugraheni, dilahirkan di Kab.Semarang 24 Juli 1996. Penulis telah menempuh pendidikan formal di TK PKK Jetis, Kab.Semarang, SD N Jetis 02, Kab.Semarang, SMP N 1 Ampel, Kab.Boyolali, SMA N 1 Salatiga dan selanjutnya menempuh pendidikan perguruan tinggi di Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya. Selama di perguruan tinggi, penulis juga aktif dalam kegiatan organisasi. Organisasi yang pernah diikuti adalah *Business Management Student Association* (BMSA) sebagai staff di divisi *Creativepreneur* periode 2015-2016 dan Kepala Divisi *Creativepreneur* periode 2016-2017. Penulis juga bergabung dalam Pemandu ITS 2015 sebagai pemandu Latihan Keterampilan Manajemen Mahasiswa. Selain itu, penulis juga aktif dalam kegiatan laboratorium yaitu *Entrepreneurship Small Medium Enterprises* (ESME) di Departemen Manajemen Bisnis. Penulis mengambil konsentrasi pemasaran dan berkesempatan untuk mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh dengan menjalankan kerja praktik di PT Telkom Regional IV Semarang.